

RUPRECHT-KARLS-UNIVERSITÄT HEIDELBERG



**Innovatives Verhalten in Unternehmen - Welche Variablen motivieren Mitarbeiter,  
Verbesserungsvorschläge im Ideenmanagement einzureichen?**

Veronika Isabella Dorothee Büch

Inaugural-Dissertation

Zur Erlangung des akademischen Grades eines Doctor philosophiae (Dr. phil.),  
vorgelegt bei der Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften  
der Universität Heidelberg

September 2010

Erstgutachter: Prof. Dr. Karlheinz Sonntag

Zweitgutachter: Prof. Dr. Ralf Stegmaier

Psychologisches Institut der Universität Heidelberg

## **Danksagung**

Die vorliegende Dissertation wäre ohne den Beitrag von einigen anderen Personen nicht möglich geworden. Ich möchte mich daher herzlich bedanken bei

Prof. Dr. Ralf Stegmaier für die freundschaftlichen Diskussionen, Hilfen und Beiträge zu meiner wissenschaftlichen Arbeit,

Prof. Dr. Karlheinz Sonntag für das hilfreiche Feedback, das der Arbeit zum Schluss den letzten Schliff gegeben hat,

Dr. Alexandra Michel für die Diskussionen und Beiträge zu meiner wissenschaftlichen Arbeit und die wertvollen Hilfen zum Promotionsverfahren,

PD Dr. Oliver Schilling für die ausführliche Methodenberatung,

der Hilfskraft Johannes Dabisch und vor allem der Hilfskraft Teresa Kunz, die mich mit großer Geduld, Zuverlässigkeit und ihrer fröhlichen Art sehr unterstützt hat,

allen Mitarbeitern der teilnehmenden Unternehmen und besonders Christian Mohrmann, Axel Rusnak und Marc Beck, die mir sehr bei der Datenerhebung geholfen haben,

der Studentin Janina Kugele, durch deren Hilfe ein Teil der Daten erhoben werden konnte und die eine besonders gute Diplomarbeit angefertigt hat,

meiner Kollegin Eva Schraub, die mich mit täglichem zweimaligem Kaffeetrinken, langen Gesprächen und ihrer Freundschaft sehr stark „emotional“ unterstützt und aufgebaut hat,

meinen Kollegen Barbara Schulz, Sonja Bausch, Dr. Katrin Nöfer, Yasmin Beyer, Christoph Nohe und Dr. Björn Michaelis für die nette Arbeitsatmosphäre in der Abteilung,

meinen Eltern, Geschwistern, Großeltern und Freunden, die immer für mich da sind und die mich jeder auf die eigene Weise unterstützt haben,

Franz Lipinski, der mich immer zur Doktorarbeit ermutigt hat,

Georg Balk für seine Geduld,

meinen Mitbewohnern Irina Götzenberger und Johannes Lauer für die Versorgung mit frischen Säften und anderen Köstlichkeiten und

den Bewohnern des St. Hedwigheims in Heidelberg, vor allem Frau Schütze und Herrn Weber für die Ablenkung beim abendlichen Kniffeln.

## **Zusammenfassung**

In der vorliegenden Dissertation wurde untersucht, welche Variablen Mitarbeiter motivieren, sich mit Verbesserungsvorschlägen am Ideenmanagement eines Unternehmens zu beteiligen. Dabei wurden Charakteristika der Mitarbeiter (proaktive Persönlichkeit, Wohlbefinden), der Führungskräfte (kreativitätsunterstützendes Verhalten, transformationale Führung) und des Ideenmanagements in ihrer Wirkung auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen, berücksichtigt. Die Charakteristika des Ideenmanagements wurden in Strukturen (positives / negatives Feedback auf Verbesserungsvorschläge, Dauer bis zum Erhalt eines Feedbacks, Höhe einer Prämie), Einstellungen der Mitarbeiter (Valenz des Ideenmanagements) sowie Systeme und Prozesse (distributive, prozedurale und interaktionale Gerechtigkeit) unterschieden. Aufbauend auf theoretischem und empirischem Hintergrund sowie dem transaktionalen Modell der Leistung (Burke & Litwin, 1992) wurden eine Vorstudie und drei Hauptstudien durchgeführt.

Für die **Vorstudie** wurde die Datenbank mit allen eingereichten Verbesserungsvorschlägen des Ideenmanagements zwischen 2003 und 2008 eines deutschen Versicherungsunternehmens analysiert (N = 13 724). Es wurde in einem Längsschnittdesign explorativ untersucht, ob sich die folgenden Variablen der Strukturen des Ideenmanagements auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, auswirken: Positives / negatives Feedback auf Verbesserungsvorschläge, Dauer bis zum Erhalt des Feedbacks und die Höhe einer monetären Prämie auf Verbesserungsvorschläge. Die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, wurde durch das erneute Einreichen eines Verbesserungsvorschlags nach einem ersten Verbesserungsvorschlag, durch die Qualität eines erneuten Verbesserungsvorschlags und durch die Wartedauer, bis ein erneuter Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde, definiert. Es zeigten sich keine systematischen Einflüsse auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Lediglich für die Bearbeitungszeit der Verbesserungsvorschläge wurden Zusammenhänge gefunden: Bei einer längeren Bearbeitungszeit wurde wahrscheinlicher ein zweiter Verbesserungsvorschlag eingereicht, bei einer kürzeren Bearbeitungszeit jedoch wurde ein möglicher zweiter Verbesserungsvorschlag schneller eingereicht. Nachdem sich insgesamt wenig Einfluss durch die Strukturen des Ideenmanagements auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, zeigte, wurde in den drei Hauptstudien die Bedeutsamkeit der weiteren Charakteristika des Ideenmanagements, nämlich

Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem Ideenmanagement und Systeme und Prozesse desselben sowie der Charakteristika der Mitarbeiter und der Führungskräfte analysiert.

**Studie 1** (Büch, Stegmaier, & Sonntag, submitted) untersuchte basierend auf der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964), der Gleichheitstheorie (Adams, 1963, 1965) und der sozialen Lerntheorie (Bandura, 1977), welchen Einfluss Charakteristika der Mitarbeiter, der Führungskräfte und des Ideenmanagements (Systeme und Prozesse) auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, haben. Es wurden die folgenden Annahmen aufgestellt: Eine proaktive Persönlichkeit der Mitarbeiter moderiert den positiven Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit des Ideenmanagements und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen dahingehend, dass der Zusammenhang stärker für eine hohe proaktive Persönlichkeit ist als für eine geringe proaktive Persönlichkeit. Des Weiteren wurde angenommen, dass kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft den Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, dahingehend moderiert, dass der Zusammenhang stärker für hohes kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft als für geringes kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft ist. Die Annahmen wurden mittels eines Fragebogens in einem mittelständischen Logistik-Unternehmen in Deutschland getestet (N = 189). Wie angenommen zeigen die Ergebnisse die postulierten Zusammenhänge: Proaktive Persönlichkeit der Mitarbeiter und kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft verstärken jeweils den Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen.

In **Studie 2** wurden gemäß den Theorien der prozeduralen Gerechtigkeit (Thibaut & Walker, 1975) und der transformationalen Führung (Bass, 1985a, 1985b; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) Hypothesen zu Zusammenhängen von Charakteristika der Führungskräfte und des Ideenmanagements (Systeme und Prozesse) mit der Motivation der Mitarbeiter abgeleitet. Es wurde angenommen, dass transformationale Führung positiv mit der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und mit der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, zusammenhängt. Weiterhin wurde postuliert, dass der positive Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, durch die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln mediiert wird. Zusätzlich wurde angenommen, dass prozedurale Gerechtigkeit den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, dahingehend moderiert, dass sich ein

stärkerer Zusammenhang für geringe prozedurale Gerechtigkeit zeigt als für höhere prozedurale Gerechtigkeit. Schließlich wurde ein moderiertes Mediationsmodell angenommen, das die anderen Annahmen integriert. Die Zusammenhänge wurden an derselben Stichprobe wie Studie 1 getestet ( $N = 189$ ). Die Ergebnisse bestätigten die Annahmen und das moderierte Mediationsmodell. Der indirekte positive Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, vermittelt über Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, wurde für geringe prozedurale Gerechtigkeit, nicht aber für hohe prozedurale Gerechtigkeit bestätigt.

In **Studie 3** (Büch, Michel, & Sonntag, 2010) wurden basierend auf der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964; Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002) und der Theorie der Ressourcenverteilung (Kanfer & Ackerman, 1989; Kanfer, Ackerman, Murtha, Dugdale, & Nelson, 1994) die folgenden Annahmen zu Charakteristika der Mitarbeiter und des Ideenmanagements (Einstellungen der Mitarbeiter, Systeme und Prozesse) aufgestellt: Interaktionale Gerechtigkeit sollte positiv mit der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, zusammenhängen. Außerdem wurde angenommen, dass interaktionale Gerechtigkeit mit der Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Ideenmanagement, nämlich der Valenz des Ideenmanagements, zusammenhängt. Die Valenz des Ideenmanagements sollte daher den positiven Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, medieren. Weiterhin wurde postuliert, dass Wohlbefinden der Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen der Valenz des Ideenmanagements und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, dahingehend moderiert, dass der positive Zusammenhang stärker bei hohen Werten des Wohlbefindens als bei geringen Werten des Wohlbefindens ist. Zusammenfassend wurden die Annahmen in die Hypothese eines moderierten Mediationsmodells integriert. Die Daten aus einem deutschen Unternehmen, das Geräte herstellt ( $N = 123$ ), stützen die Annahmen und das moderierte Mediationsmodell. Es wurde der indirekte positive Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, vermittelt über die Valenz des Ideenmanagements, für hohes Wohlbefinden, aber nicht für geringes Wohlbefinden gezeigt.

Die Ergebnisse der Vorstudie und der drei Hauptstudien wurden in dem **transaktionalen Modell des Ideenmanagements** zusammengefasst. Es besagt, dass für die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen, Charakteristika der Mitarbeiter (proaktive Persönlichkeit, Wohlbefinden), des Ideenmanagements (Einstellungen der Mitarbeiter: Valenz des Ideenmanagements; Systeme und Prozesse des

Ideenmanagements: distributive Gerechtigkeit, prozedurale Gerechtigkeit, interaktionale Gerechtigkeit) und der Führungskräfte (kreativitätsunterstützendes Verhalten, transformationale Führung) ausschlaggebend sind. Die Strukturen hingegen als drittes Charakteristikum des Ideenmanagements (positives / negatives Feedback auf Verbesserungsvorschläge, Dauer bis zum Erhalt eines Feedbacks, Höhe einer Prämie) zeigen keinen systematischen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter.

*Schlüsselwörter:*

Ideenmanagement - Innovation - Motivation - Verbesserungsvorschlag - Feedback - Valenz - distributive Gerechtigkeit - prozedurale Gerechtigkeit - interaktionale Gerechtigkeit - proaktive Persönlichkeit - Wohlbefinden - kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft - transformationale Führung

## Abstract

The present dissertation examines variables that contribute to employees' involvement with suggestion systems. Specifically, the dissertation addresses the relationships between characteristics of employees (proactive personality, wellbeing), supervisors (creativity-supportive behavior, transformational leadership), and suggestion systems and employees' motivation to develop new suggestions and to submit suggestions. Characteristics of suggestion systems were further divided into structures (positive / negative feedback, length of time until feedback was received, amount of a monetary reward), attitudes of employees (valence of the suggestion system), and systems and processes (distributive justice, procedural justice, interactional justice). Based on theoretical and empirical background, and the transactional model of organizational performance (Burke & Litwin, 1992), a preliminary study and three main studies were conducted.

The **preliminary study** was carried out using the data base of a German insurance company comprising every suggestion made between 2003 and 2008 (N = 13 274). Applying a longitudinal design, the following characteristics of the suggestion system (structures) were exploratively examined in their effects on employees' motivation to submit suggestions: Positive / negative feedback, length of time until feedback was received (while the responsible persons of the suggestion system render an expert opinion), and the amount of a monetary reward. Employees' motivation to submit suggestions was operationalized by submitting a second suggestion after the first one, by the quality of the second suggestion, and by the length of time until they submitted a second suggestion. Only two relationships were found: First, a longer period of time until feedback was received increased the likelihood of a second suggestion. Second, the faster feedback was received, the faster a second suggestion was submitted. As suggestion system's structures showed only weak relations to employees' motivation to submit suggestions, the three main studies investigated the two remaining characteristics of suggestion systems (attitudes of employees, systems and processes) together with characteristics of employees and of supervisors.

The **first study** (Büch, et al., submitted) was based on the social exchange theory (Blau, 1964), the equity theory (Adams, 1963, 1965), and the social learning theory (Bandura, 1977). The study investigates relationships between employees', supervisors', and suggestion system's characteristics (systems and processes). It was expected that employees' proactive personality moderates the relationship between distributive justice and employees' motivation to submit suggestions in such a way that the positive relationship between distributive justice

and motivation to submit suggestions is stronger for employees who are more proactive than for those who are less proactive. Further, it was hypothesized that supervisor creativity-supportive behavior moderates the relationship between distributive justice of the suggestion system and employees' motivation to submit suggestions in such a way that the positive relationship between distributive justice and motivation to submit suggestions is stronger for a high supervisor creativity-supportive behavior than for a low supervisor creativity-supportive behavior. Data were collected from a sample of 189 employees of a middle-sized German logistics company. The results supported both assumptions. As was hypothesized, the positive relationship between distributive justice and motivation to submit suggestions was moderated and strengthened by proactive personality on the part of the employee and by creativity-supportive behavior on the part of the supervisor.

Based on procedural justice theory (Thibaut & Walker, 1975) and transformational leadership theory (Bass, 1985a, 1985b; Bass, et al., 2003), the **second study** investigated relationships between characteristics of employees, supervisors, and suggestion systems (systems and processes) and employees' motivation to develop and to submit suggestions. It was hypothesized, that transformational leadership should be positively related to employees' motivation to develop new suggestions and to submit suggestions. Moreover, motivation to develop new suggestions should mediate the positive relationship between transformational leadership and motivation to submit suggestions. It was further postulated, that procedural justice moderates the positive relationship between transformational leadership and motivation to develop new suggestions, being stronger in places of low procedural justice than of high procedural justice. Finally, the assumptions were integrated into a moderated mediation model. Results (sample was the same as for study 1) supported the hypothesized moderated mediation model, in that motivation to develop new suggestions mediated the positive relationship between transformational leadership and motivation to submit suggestions when procedural justice was low, but not when procedural justice was high.

The **third study** (Büch, Michel, et al., 2010), based on social exchange theory (Blau, 1964; Cropanzano, et al., 2002) and resource allocation theory (Kanfer & Ackerman, 1989; Kanfer, et al., 1994), investigated characteristics of employees and suggestion systems (attitudes of employees, systems and processes). It examined the assumption that interactional justice of the suggestion system would be positively associated with motivation to submit suggestions and with valence of the suggestion system. Further, the valence of the suggestion system should mediate the positive relationship between interactional justice and motivation to submit suggestions. Moreover, it was assumed, that the positive relationship between



valence of the suggestion system and motivation to submit suggestions would be stronger in places of high wellbeing rather than of low wellbeing. Taken together, these relationships illustrated a pattern of moderated mediation between the study variables. Data were collected from a sample of 123 employees of a German manufacturing company. Results supported the hypothesized moderated mediation model, in that valence of the suggestion system mediated the positive relationship between interactional justice and motivation to submit suggestions when wellbeing was high, but not when wellbeing was low.

The results of the preliminary study and the three main studies were integrated into the **transactional model of suggestion systems**. It comprises the following variables as they have a notable effect on employees' motivation to develop and submit suggestions: Characteristics of employees (proactive personality, wellbeing), supervisors (creativity-supportive behavior, transformational leadership), and suggestion systems (attitudes of employees: valence of the suggestion system; systems and processes: procedural justice, distributive justice, interactional justice). The structure of suggestion systems (positive / negative feedback on suggestions, length of time until feedback was received, amount of a monetary reward), representing the third characteristic of suggestion systems, was not found to systematically influence employees' motivation.

*Key Words:*

Suggestion system - innovation - motivation - feedback - valence - distributive justice - procedural justice - interactional justice - proactive personality - wellbeing - creativity-supportive behavior - transformational leadership

## Dissertationsprojekt

### Buch-, Tagungsband- und Zeitschriftenbeiträge

- Büch, V., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (submitted). Which Counts More for Employees' Motivation to Submit New Suggestions: Individual Characteristics, Work Environment, or Positive Suggestion System Features?
- Büch, V., Michel, A. & Sonntag, K. (2010). Suggestion Systems in Organizations: What Motivates Employees to Submit Suggestions? *European Journal of Innovation Management*, 13(4).
- Büch, V., Schraub, E. M. & Sonntag, K. (2010). Organisations' health management systems: Do they improve employees' health? In S. Iavicoli, A. Jain, M. Petyx & J. Tang (Hrsg.), *Book of Proceedings - 9th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology*. Nottingham: EAOHP (European Academy of Occupational Health Psychology).
- Büch, V., Schraub, E. M., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2010). Das BiG-Gestaltungsmodell zur Arbeitsumgebung. In K. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Hrsg.), *Arbeit - Gesundheit - Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG*. Kröning: Asanger.
- Büch, V., Schraub, E. M., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2010b). Projekt BiG (Benchmarking in einem Gesundheitsnetzwerk): Gestaltung eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements und dessen Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten: 56. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft* (Bd. 56, S. 505-508). Darmstadt GfA Press.
- Büch, V., Sonntag, K. & Stegmaier, R. (2010). Strukturelle Komponente "Arbeitsumgebung" im BiG-Modell. In K. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Hrsg.), *Arbeit - Gesundheit - Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG*. Kröning: Asanger.
- Schraub, E. M. & Büch, V. (2010). Studien zu Führung, Gesundheit und Innovation. In K. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Hrsg.), *Arbeit - Gesundheit - Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG*. Kröning: Asanger.
- Schraub, E. M., Büch, V. & Sonntag, K. (2010a). Evaluating occupational health management: Development of the 'Health Index' and its relation to economic outcomes. In S. Iavicoli, A. Jain, M. Petyx & J. Tang (Hrsg.), *Book of Proceedings - 9th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology*. Nottingham: EAOHP (European Academy of Occupational Health Psychology).
- Schraub, E. M., Büch, V. & Sonntag, K. (2010b). Ökonomische Kennzahlen zur Evaluation eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagement-Konzepts: Geht die Rechnung auf? In R. Trimpop, G. Gericke & J. Lau (Hrsg.), *Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit: Sicher bei der Arbeit und unterwegs - wirksame Ansätze und neue Wege* (S. 177-180). Kröning: Asanger Verlag.
- Schraub, E. M., Sonntag, K., Büch, V. & Stegmaier, R. (2010). Der Gesundheitsindex. In K. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Hrsg.), *Arbeit - Gesundheit - Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG*. Kröning: Asanger.
- Sonntag, K., Büch, V. & Stegmaier, R. (2010). Entwicklung des Modells eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements. In K. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Hrsg.), *Arbeit - Gesundheit - Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG*. Kröning: Asanger.

- Büch, V., Michaelis, B., Schraub, E. M., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2009a). Die Rolle von Wohlbefinden und Partizipation bei Entscheidungen für innovatives Verhalten – Ein moderiertes Mediationsmodell. In C. Korunka, E. Kirchler & H. Ulferts (Hrsg.), *Entscheidungen und Veränderungen in Arbeit, Organisation und Wirtschaft*. Wien: Facultas.
- Büch, V., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2009a). Projekt BiG: Gestaltung gesundheitsrelevanter Arbeits- und Organisationsbedingungen in einem nachhaltigen Gesundheitsmanagement. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), *Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert: 55. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft* (Bd. 55, S. 517-520). Dortmund GfA Press.
- Michaelis, B., Büch, V., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2009). Benchmarking in einem Gesundheitsnetzwerk. In K. Henning & C. Michulitz (Hrsg.), *Unternehmenskybernetik 2020 - betriebswirtschaftliche und technische Aspekte von Geschäftsprozessen* (Bd. 25). Berlin: Duncker & Humblot.
- Schraub, E. M., Stegmaier, R., Sonntag, K., Büch, V., Michaelis, B. & Spellenberg, U. (2008). Bestimmung des ökonomischen Nutzens eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements. In B. Badura, H. Schröder & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen* (S. 101-110). Heidelberg: Springer.

## Kongressbeiträge

- Büch, V., Schraub, E. M., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2010a). *Projekt BiG (Benchmarking in einem Gesundheitsnetzwerk): Gestaltung eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements und dessen Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen*. Paper präsentiert auf dem Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Darmstadt
- Drapaniotis, P., Büch, V. & Sonntag, K. (2010). *Wie kann eine Organisation die Anzahl der Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter erhöhen? - Eine Organisationslevel-Analyse des Erfolgs des Ideenmanagements*. Poster präsentiert auf dem 47. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Bremen.
- Schraub, E. M., Büch, V. & Sonntag, K. (2010c). *Ökonomische Kennzahlen zur Evaluation eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagement-Konzepts: Geht die Rechnung auf?* Paper präsentiert auf dem 16. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit, Dresden.
- Büch, V., Michaelis, B., Schraub, E. M., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2009b). *Die Rolle von Wohlbefinden und Partizipation bei Entscheidungen für innovatives Verhalten – Ein moderiertes Mediationsmodell*. Paper präsentiert auf der Fachgruppentagung Arbeits- und Organisationspsychologie, Wien.
- Büch, V., Schraub, E. M. & Sonntag, K. (2009). *Gesundheitsmanagement, Führungsverhalten und Arbeitscharakteristika als Stellgrößen für Wohlbefinden und Engagement von Mitarbeitern*. Paper präsentiert auf der Messe A+A, Persönlicher Schutz, betriebliche Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, Düsseldorf.
- Büch, V., Schraub, E. M., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2009). *Creative Performance in the context of climate for innovation, support, and positive mood*. Paper presented at the 14<sup>th</sup> European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela.
- Büch, V., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2009b). *Projekt BiG: Gestaltung gesundheitsrelevanter Arbeits- und Organisationsbedingungen in einem nachhaltigen Gesundheitsmanagement*. Paper präsentiert auf dem Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Dortmund
- Schraub, E. M., Büch, V., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2009). *Leader Behaviour as a Resource for Employee Well-being: The Influence of Leaders' Health Promotion on Employees' Conflict Management Skills and Health Behaviours in a Service Sample*. Paper presented at the 14<sup>th</sup> European Congress of Work and Organizational Psychology, Santiago de Compostela.
- Michaelis, B., Büch, V., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2008). *A recipe for effective and non-stressful change: The role of organizational support and fairness*. Paper presented at the Seventh international conference on occupational stress and health, Washington, DC.
- Büch, V. & Schraub, E. M. (2007). *Projekt BiG: Modell und Nutzen eines gesunden Unternehmens*. Paper präsentiert auf dem DLR Graduierten-Workshop „Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses“, Heidelberg.
- Michaelis, B., Büch, V., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2007). *Projekt BiG, Benchmarking in einem Gesundheitsnetzwerk: Modell eines gesunden Unternehmens*. Paper präsentiert auf der Fachtagung Unternehmenskybernetik 2020 - betriebswirtschaftliche und technische Aspekte von Geschäftsprozessen, Aachen.

## Inhaltsverzeichnis

Einführung.....	18
1. Ausgangslage .....	20
1.1. Innovatives Verhalten und Beteiligung am Ideenmanagement im Unternehmen .....	20
1.2. Struktur der Dissertation .....	27
1.3. Ableitung der allgemeinen Forschungsfrage .....	28
1.4. Das transaktionale Modell der Leistung .....	29
2. Theoretischer und empirischer Hintergrund: Einflussvariablen auf innovatives Verhalten und Beteiligung am Ideenmanagement .....	32
2.1. Motivation der Mitarbeiter .....	33
2.2. Charakteristika der Mitarbeiter .....	34
2.3. Charakteristika der Führungskräfte .....	37
2.4. Charakteristika des Ideenmanagements .....	41
2.4.1. Strukturen .....	41
2.4.2. Individuelle Einstellungen der Mitarbeiter .....	43
2.4.3. Systeme und Prozesse .....	44
2.5. Zusammenfassung und Implikationen aus dem theoretischen und empirischen Hintergrund .....	49
2.6. Das transaktionale Modell des Ideenmanagements .....	56
3. Vorstudie: Einflüsse der Strukturen des Ideenmanagements .....	60
3.1. Zielsetzung der Vorstudie .....	60
3.2. Methode .....	61
3.3. Ergebnisse .....	69
3.4. Diskussion .....	78
3.5. Implikationen aus der Vorstudie und Ableitung der spezifischen Forschungsfragen .....	81
4. Hauptstudien .....	84
4.1. Vorgehen zur Auswertung der Studien .....	84
4.2. Studie 1: Einflüsse der Charakteristika der Mitarbeiter, der Führungskräfte sowie der Systeme und Prozesse des Ideenmanagements .....	85
4.2.1. Forschungsfragen und Untersuchungsmodell .....	85
4.2.2. Methode .....	87

4.2.3.	Ergebnisse .....	91
4.2.4.	Diskussion .....	96
4.3.	Studie 2: Einflüsse der Charakteristika der Mitarbeiter, der Führungskräfte sowie der Systeme und Prozesse des Ideenmanagements.....	101
4.3.1.	Forschungsfragen und Untersuchungsmodell .....	101
4.3.2.	Methode.....	104
4.3.3.	Ergebnisse .....	106
4.3.4.	Diskussion .....	109
4.4.	Studie 3: Einflüsse der Charakteristika der Mitarbeiter, der Einstellungen der Mitarbeiter sowie der Systeme und Prozesse des Ideenmanagements .....	114
4.4.1.	Forschungsfragen und Untersuchungsmodell .....	114
4.4.2.	Methode.....	117
4.4.3.	Ergebnisse .....	121
4.4.4.	Diskussion .....	122
5.	Allgemeine Diskussion .....	126
5.1.	Einschränkungen der Studien.....	127
5.2.	Implikationen für weitere Forschung.....	128
6.	Fazit .....	136
	Literatur .....	138
	Anhang A. Vorstudie: Beispiele für Kategorien zur Spezifizierung der Verbesserungsvorschläge in der Datenbank .....	151
	Anhang B. Vorstudie: Anzahl der im Ideenmanagement eingereichten Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter.....	152
	Anhang C. Items der Studie 1 .....	153
	Anhang D. Items der Studie 2 .....	154
	Anhang E. Items der Studie 3.....	156
	Anhang F. Fragebogen der Studie 1 und Studie 2.....	157
	Anhang G. Fragebogen der Studie 3 .....	163

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Schematische Darstellung der Zusammenhänge zwischen Kreativität, innovativem Verhalten, Innovation und der Beteiligung am Ideenmanagement.....	20
Abbildung 2. Schematische Darstellung der Prozesse im Ideenmanagement im Falle einer positiv bewerteten Idee.....	24
Abbildung 3. Beispiel für ein Formular zur Einreichung eines Verbesserungsvorschlags ins Ideenmanagement.....	25
Abbildung 4. Struktur der Dissertation .....	27
Abbildung 5. Das transaktionale Modell der Leistung, adaptiert nach Burke und Litwin, 1992 .....	30
Abbildung 6. Transaktionales Modell des Ideenmanagements, adaptiert nach Burke und Litwin, 1992 .....	57
Abbildung 7. Modell der Studie 1 .....	87
Abbildung 8. Die Interaktion von distributiver Gerechtigkeit und proaktiver Persönlichkeit auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen.....	93
Abbildung 9. Die Interaktion von distributiver Gerechtigkeit und proaktiver Persönlichkeit auf die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge.....	93
Abbildung 10. Die Interaktion von distributiver Gerechtigkeit und kreativitätsunterstützendem Verhalten der Führungskraft auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen .....	95
Abbildung 11. Die Interaktion von distributiver Gerechtigkeit und kreativitätsunterstützendem Verhalten der Führungskraft auf die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge .....	95
Abbildung 12. Modell der Studie 2.....	103
Abbildung 13. Die Interaktion von transformationaler Führung und prozeduraler Gerechtigkeit auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln	108
Abbildung 14. Modell der Studie 3.....	117
Abbildung 15. Die Interaktion von Valenz des Ideenmanagements und Wohlbefinden auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen.....	121
Abbildung 16. Modell, das die Ergebnisse der Dissertation zusammenfasst.....	137

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Kennziffern des Ideenmanagements in Deutschland 2004 – 2009 .....	29
Tabelle 2. Überblick der aktuellen Forschung zum Ideenmanagement .....	50
Tabelle 3. Variablen, die in der Dissertation Verwendung finden und ihre Definition .....	58
Tabelle 4. Informationen, die aus der Datenbank des Ideenmanagements zugänglich gemacht wurden mit zugehörigen Antwortkategorien.....	63
Tabelle 5. Weitere hinzugefügte oder neu berechnete Kategorien in der aggregierten Datei..	67
Tabelle 6. Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Jahr .....	69
Tabelle 7. Anzahl prämierter und abgelehnter Verbesserungsvorschläge pro Jahr .....	70
Tabelle 8. Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags in Kategorien.....	71
Tabelle 9. Prämie für den ersten Verbesserungsvorschlag eines Mitarbeiters in Kategorien in Euro .....	71
Tabelle 10. Wartezeit in Kategorien, bis ein weiterer Verbesserungsvorschlag nach dem ersten Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde .....	73
Tabelle 11. Prämie für den zweiten Verbesserungsvorschlag eines Mitarbeiters in Kategorien in Euro .....	73
Tabelle 12. Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen .....	74
Tabelle 13. T-Tests für verschiedene Fragestellungen.....	75
Tabelle 14. Regression von der Prämie auf den zweiten Verbesserungsvorschlag und der Wartezeit bis zur Einreichung eines zweiten Verbesserungsvorschlags auf die Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags und die Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag .....	76
Tabelle 15. Soziodemographische Daten der Stichprobe aus Studie 1 .....	88
Tabelle 16. Übersicht über die Skalen der Studie 1 .....	89
Tabelle 17. Deskriptive Statistiken und Korrelationen nach Pearson .....	91
Tabelle 18. Hierarchische Regression von Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen und Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge auf distributive Gerechtigkeit und proaktive Persönlichkeit .....	92
Tabelle 19. Hierarchische Regression von Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen und Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge auf distributive Gerechtigkeit und kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft.....	94
Tabelle 20. Übersicht über die Skalen der Studie 2 .....	105
Tabelle 21. Deskriptive Statistiken und Korrelationen nach Pearson .....	106



Tabelle 22. Regressionsergebnisse der Mediation von Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen auf transformationale Führung, vermittelt über Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.....	107
Tabelle 23. Hierarchische Regression zur Prädiktion von Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.....	108
Tabelle 24. Indirekte Effekte transformationaler Führung auf Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, vermittelt über die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, für unterschiedliche Werte der prozeduralen Gerechtigkeit .....	109
Tabelle 25. Soziodemographische Daten der Stichprobe aus Studie 3 .....	119
Tabelle 26. Übersicht über die Skalen der Studie 3 .....	120
Tabelle 27. Deskriptive Statistiken und Korrelationen nach Pearson .....	121

## Einführung

Steigender Konkurrenzdruck, Globalisierung und sich stetig verändernde Märkte fordern von Unternehmen, die erfolgreich bleiben wollen, Innovationen voranzutreiben (vgl. Mumford & Licuanan, 2004; Ramamoorthy, Flood, Slattery, & Sardesai, 2005). Dabei reicht es nicht, spezielle Projekte oder innovative Produkte zu fördern. Vielmehr ist es wichtig, auch das kreative Potential der Mitarbeiter zu nutzen. Mitarbeiter sind die Experten in ihrem Aufgabengebiet und haben daher eine hohe Kompetenz, dieses zu verbessern oder neu zu gestalten. Mit Hilfe eines funktionierenden Ideenmanagements wird es Unternehmen möglich gemacht, von Ideen der Mitarbeiter zu erfahren, sie umzusetzen und davon in erheblichem Ausmaß zu profitieren, wie es die folgenden Zitate verdeutlichen:

*„Ideenmanagement bringt dem Automobilhersteller Audi immerhin einen errechenbaren Nutzen von 50 Millionen Euro im Jahr.“ (Werdes, Die Zeit, 01.11.2007)*

*„Das Gold in den Köpfen: Durch Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern hat die Wirtschaft im vergangenen Jahr Milliarden gespart.“ (Gotterbarm, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 08./09.08.2009)*

*„Milliardenersparnis durch Ideen der Mitarbeiter: Den Unternehmen sind sie lieb und teuer: Die Ideen, die Mitarbeiter im Rahmen des betrieblichen Vorschlagswesens entwickeln.“ (Weber, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.03.2007)*

Dennoch werden in vielen Unternehmen die Möglichkeiten des Ideenmanagements nicht ausgeschöpft:

*„Nur 26 Prozent der 500 größten deutschen Firmen haben ein modernes Ideenmanagement eingeführt. 20 Prozent schenken den Ideen ihrer Mitarbeiter keinerlei Beachtung. Dabei haben die Marktforscher errechnet, dass jeder für Verbesserungen eingesetzte Euro im Schnitt zehn Euro Gewinn bringt.“ (Löwer, Süddeutsche Zeitung, 14./15.06.2008)*

*„Weil Vorgesetzte gute Vorschläge ihrer Angestellten konsequent ignorieren, gehen den Firmen jährlich Milliardenbeträge durch die Lappen. Das Ideenmanagement ist in Deutschland völlig unzureichend.“ (Schwarz, Süddeutsche Zeitung, 03.09.2007)*

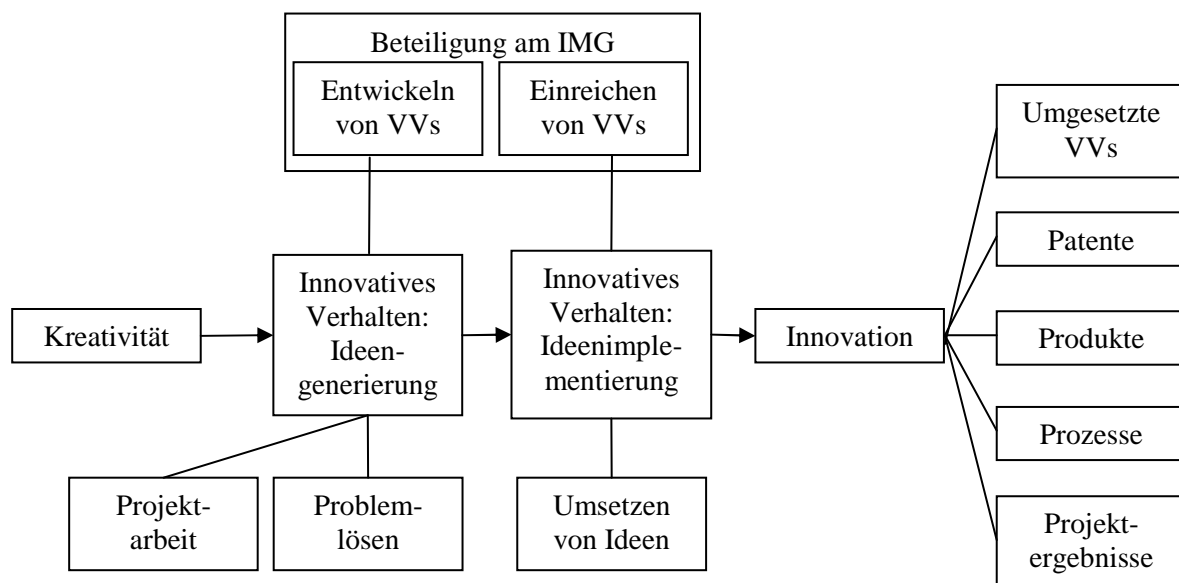
Um es den Unternehmen zu erleichtern, ein effektives Ideenmanagement zu gestalten, ist es notwendig aufzuzeigen, welche Variablen dieses begünstigen. Die Erforschung des Ideenmanagements wurde jedoch bisher weitgehend vernachlässigt (Ohly & Stelzer, 2007). Allerdings wird aus zahlreichen Studien ersichtlich, dass vielfältige Einflüsse auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter - in einem allgemeinen Sinne - einwirken (z.B. Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004; Choi, 2004). Daher soll in dieser Dissertation untersucht werden, welche beeinflussenden Variablen aus der Forschung zu innovativem Verhalten auf den Kontext des Ideenmanagements übertragbar sind. Vor allem aber soll diese Arbeit zur Klärung beitragen, welche Variablen sich fördernd auf die Motivation der Mitarbeiter, sich am Ideenmanagement zu beteiligen, auswirken.

## 1. Ausgangslage

### 1.1. Innovatives Verhalten und Beteiligung am Ideenmanagement im Unternehmen

Ideenmanagement dient dazu, innovatives Verhalten im Unternehmen zu fördern. Durch das Einreichen von Ideen im Ideenmanagement werden Innovationen entwickelt, vorangetrieben und verbessert (Neckel, 2004). Die Beteiligung der Mitarbeiter am Ideenmanagement wird daher als innovatives oder kreatives Verhalten bezeichnet (Frese, Teng, & Wijnen, 1999; Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006). Um Ideenmanagement in einen theoretischen Hintergrund einbetten zu können, werden deshalb zunächst die Konstrukte Kreativität, innovatives Verhalten und Innovation definiert, voneinander abgegrenzt und in den Bezug zum Ideenmanagement gesetzt.

Oft wird nicht strikt zwischen Kreativität, innovativem Verhalten und Innovationen unterschieden und die Begriffe werden als gleichbedeutend verwendet (z.B. Baer & Oldham, 2006; Madjar, Oldham, & Pratt, 2002; Shalley & Zhou, 2008; Zhou, 2003). Für die vorliegende Dissertation wird allerdings die Kreativität der Mitarbeiter als Voraussetzung für innovatives Verhalten, welches zu Innovationen führt, definiert (Axtell, et al., 2000; Patterson, 2002) (siehe Abbildung 1).



VV: Verbesserungsvorschlag  
IMG: Ideenmanagement

Abbildung 1. Schematische Darstellung der Zusammenhänge zwischen Kreativität, innovativem Verhalten, Innovation und der Beteiligung am Ideenmanagement

Im weitesten Sinne kann *Kreativität* als schöpferisches Denken bzw. Handeln bezeichnet werden (Amabile, 1983; Shalley & Zhou, 2008). Laut Amabile, Conti, Coon, Lazenby und Herron (1996) bezieht sich Kreativität auf die Produktion von neuen und nützlichen Ideen in jedem möglichen Themenfeld. Auf dem Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie wird Kreativität zumeist mit der Entwicklung von Produkten oder Ideen in Verbindung gebracht, die neu und für ein Individuum oder eine soziale Gruppe nützlich sind (Amabile, 1983; Choi, 2004; DeFillippi, Grabher, & Jones, 2007; Oldham & Cummings, 1996). Kreativität wird hier als Eigenschaft der Mitarbeiter betrachtet, die sie ins Unternehmen einbringen (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002).

Kreativität steht in engem Zusammenhang mit *innovativem Verhalten*. Innovatives Verhalten kann verschiedene Varianten annehmen: Beispielsweise kann sich innovatives Verhalten als Projektarbeit, Problemlösen oder als Entwickeln und Einführen von selbständig umsetzbaren Ideen manifestieren (Frese, Teng, & Wijnen, 1999; Neckel, 2004). Das innovative Verhalten der Beteiligung am Ideenmanagement wird in zwei Aspekte, nämlich Entwickeln und Einreichen von Verbesserungsvorschlägen, differenziert (Frese, et al., 1999; Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006).

Scott und Bruce (1994) nehmen in Anlehnung an Kanter (1988) einen mehrstufigen Prozess bei innovativem Verhalten an. Er umfasst ihrem Verständnis nach drei Schritte, die jeweils unterschiedliche Aktivitäten und Verhaltensweisen erfordern (Delbecq & Mills, 1985; Scott & Bruce, 1994; West, 2002): Der erste Schritt besteht in der Identifikation einer Problemstellung und der Generierung vorläufiger Lösungsvorschläge (*Ideengenerierung*). Hier kommt die Kreativität des Mitarbeiters als Voraussetzung für Innovationen ins Spiel (Amabile, 1988a). Daraufhin wird innerhalb des sozialen Umfelds nach Unterstützung für die entwickelte Lösung gesucht (*Ideenpromotion*). Im dritten Schritt schließlich wird die Idee als Prototypmodell realisiert, das in der Organisation verbreitet werden kann (*Ideenimplementierung*).

Der erste und dritte Schritt findet sich auch in den Prozessen des Ideenmanagements wieder.<sup>1</sup> Entwickeln Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge, indem sie Ideen ausarbeiten oder Lösungen für Probleme überdenken, stellt das die Ideengenerierung dar. Im nächsten Schritt werden im Ideenmanagement die Verbesserungsvorschläge ausformuliert und als Formular im System eingereicht. Dies kann hier als Adäquat der Ideenimplementierung angesehen werden, also das Umsetzen der Idee in Form eines Verbesserungsvorschlags. Meist sind die

---

<sup>1</sup> Nachdem die Mehrzahl der Verbesserungsvorschläge im Ideenmanagement von einzelnen Mitarbeitern selbständig eingereicht wird, spielt der Schritt der Ideenpromotion hier eine untergeordnete Rolle.

Mitarbeiter nicht in den Entscheidungsprozess über die Annahme von Verbesserungsvorschlägen eingebunden und setzen die Ergebnisse des Verbesserungsvorschlags nicht selbst in ihrem Umfeld um (Neckel, 2004; von Bismarck, 2000). In Projektarbeit hingegen ist der Mitarbeiter unmittelbar in die Umsetzung der Ergebnisse involviert (Keller, 2006). Daher stellt die Beteiligung am Ideenmanagement eine andere Art des innovativen Verhaltens als Projektarbeit oder die Arbeit an selbständig umsetzbaren Ideen dar (Frese, et al., 1999). Der letzte aktive Schritt als Implementierung ist für den Mitarbeiter im Ideenmanagement die Einreichung des Verbesserungsvorschlags. Auch die Prozesse des Ideenmanagements machen den Unterschied zwischen der Beteiligung am Ideenmanagement und innovativem Verhalten klar: Ein Verbesserungsvorschlag wird nach der Einreichung vom Mitarbeiter distanziert, da Verantwortliche des Ideenmanagements mit entsprechenden Experten dessen Umsetzung prüfen und entscheiden. Weiterhin ist es zur Einreichung eines Verbesserungsvorschlags nötig, Formulare auszufüllen und diese im Ideenmanagement einzureichen (Neckel, 2004). Bei der eigenständigen Umsetzung von Ideen bei der täglichen Arbeit taucht diese Hürde nicht auf.

Wird das Ergebnis eines Verbesserungsvorschlags im Unternehmen implementiert, stellt es eine *Innovation* dar. Innovationen sind nach Amabile (1988a, 1996) Produkte oder Prozesse, die neuartig, angemessen für den Kontext und nützlich sind. In einer weiteren Definition von West und Farr (1990) wird die absichtsvolle Einführung und Anwendung von Ideen, Prozessen, Produkten oder Verfahren innerhalb einer Rolle, Gruppe oder Organisation, die neu für die betroffene Einheit sind, betont. Diese müssen demnach weiterhin entworfen worden sein, um die Rollenerfüllung, die Gruppe, die Organisation oder die Gesellschaft im weitesten Sinne maßgeblich zu fördern (West & Farr, 1990). Dabei beinhalten die Innovationen die erfolgreiche Umsetzung kreativer Ideen. Innovationen können umgesetzte Projektergebnisse, neue Prozesse, Patente oder neue Produkte sein (Amabile, 1988a, 1996; Keller, 2006; West & Farr, 1990).

Die Beteiligung von Mitarbeitern am Ideenmanagement in Form der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen kann weiterhin als Leistung für das Unternehmen betrachtet werden, genauer gesagt als eine Art der Leistung, die über die üblichen Anforderungen hinausgeht und freiwillig erfolgt (extra-role performance, Seibert, Kraimer, & Crant, 2001). Dieser Punkt spielt für die weitere Betrachtung der Beteiligung der Mitarbeiter am Ideenmanagement unter dem Gesichtspunkt des transaktionalen Modells der Leistung eine Rolle (Burke & Litwin, 1992) (siehe Kapitel 1.4).

Im Folgenden werden die Definition, die Entstehung und die Prozesse des Ideenmanagements näher beleuchtet. Ideenmanagement umschließt laut Hentze, Kammel und Schwager (2000) alle systematischen Vorgehensweisen, die dazu dienen, die Produktion von Ideen der Mitarbeiter zu erfassen, sie zu diskutieren, zu bewerten und dann umzusetzen. Das Institut für deutsche Betriebswirtschaft (dib) definiert Ideenmanagement als „die systematische Förderung von Ideen und Initiativen der Mitarbeiter bezogen auf Einzelleistungen und/oder Teamleistungen zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter“ (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 2003, S. 22). Das Ideenmanagement bildet dabei den Rahmen, innerhalb dessen Verbesserungsvorschläge organisiert werden. Das oberste Ziel des Ideenmanagements ist es, Verbesserungsvorschläge einzuleiten, zu unterstützen und zu begleiten (Frey & Schulz-Hardt, 2000). Das Einrichten eines gut funktionierenden Ideenmanagements ist eine Möglichkeit für Unternehmen, Prozesse und Produkte neu zu gestalten, ständig zu verbessern und Ideen von Mitarbeitern zu nutzen (Fairbank & Williams, 2001; Imai, 1986).

Das Ideenmanagement kann bereits auf eine relativ lange Geschichte zurückblicken. Es hat seine Grundlagen am Ende des 19. Jahrhunderts im betrieblichen Vorschlagswesen (Frey & Schulz-Hardt, 2000). Zu diesem Zeitpunkt begannen erste Unternehmen, die Mitarbeiter nach ihren Ideen für Verbesserungen zu befragen. In Deutschland erließ Alfred Krupp 1888 in einem „Generalregulativ“ die Regeln für den Beginn der systematischen Nutzung der Mitarbeiterideen (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 2003; Küfner, Genz, & Kummer, 2008).

In den 1990er Jahren bekam das Ideenmanagement in Europa neuen Aufschwung durch innovative Konzepte aus Japan. Durch starken wirtschaftlichen Druck hatte sich dort der Kaizen-Gedanke entwickelt. Dieser umschreibt eine Unternehmensphilosophie der ständigen Verbesserung und Überarbeitung aller Prozesse (Imai, 1986). Durch Workshops, Gruppenarbeit und ein funktionierendes Ideenmanagement wird jeder Mitarbeiter mit einbezogen, die Ideen der Mitarbeiter werden genutzt und die Entwicklung der Unternehmen somit vorangetrieben (Imai, 1986; Küfner, et al., 2008; Spahl, 1990). Wie eine viel beachtete Studie von Womack, Jones und Roos (1990) zeigte, wurde dieses Konzept in Japan sehr erfolgreich umgesetzt. Nicht nur die Produktivität in produzierenden Unternehmen war dort bedeutend höher als in Europa, wie die Studie ergab, sondern auch Fehlerraten erheblich geringer und eingebrachte Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter zahlreicher. Diese Ergebnisse lösten in Europa besonders in der Automobilindustrie eine Übernahme des Kaizen-Gedankens in den Unternehmen aus. Damit einhergehend wurde das

Ideenmanagement wieder mehr in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt. Mittlerweile wird es in Deutschland von zahlreichen Unternehmen als Instrument zur Fortentwicklung und Verbesserung genutzt (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 2003, 2008; Heidack & Brinkmann, 1984). Das Ideenmanagement umfasst heute mehr als lediglich das Einreichen von Ideen. Es werden integrative Ansätze mit der Erarbeitung von Innovationen in Gruppen, gezielten Workshops etc. umgesetzt.

Das Ideenmanagement wie es heute meist in Unternehmen genutzt wird, beinhaltet verschiedene Prozesse. Diese variieren im Detail von Unternehmen zu Unternehmen, haben jedoch meist dieselbe Grundstruktur (siehe Abbildung 2).

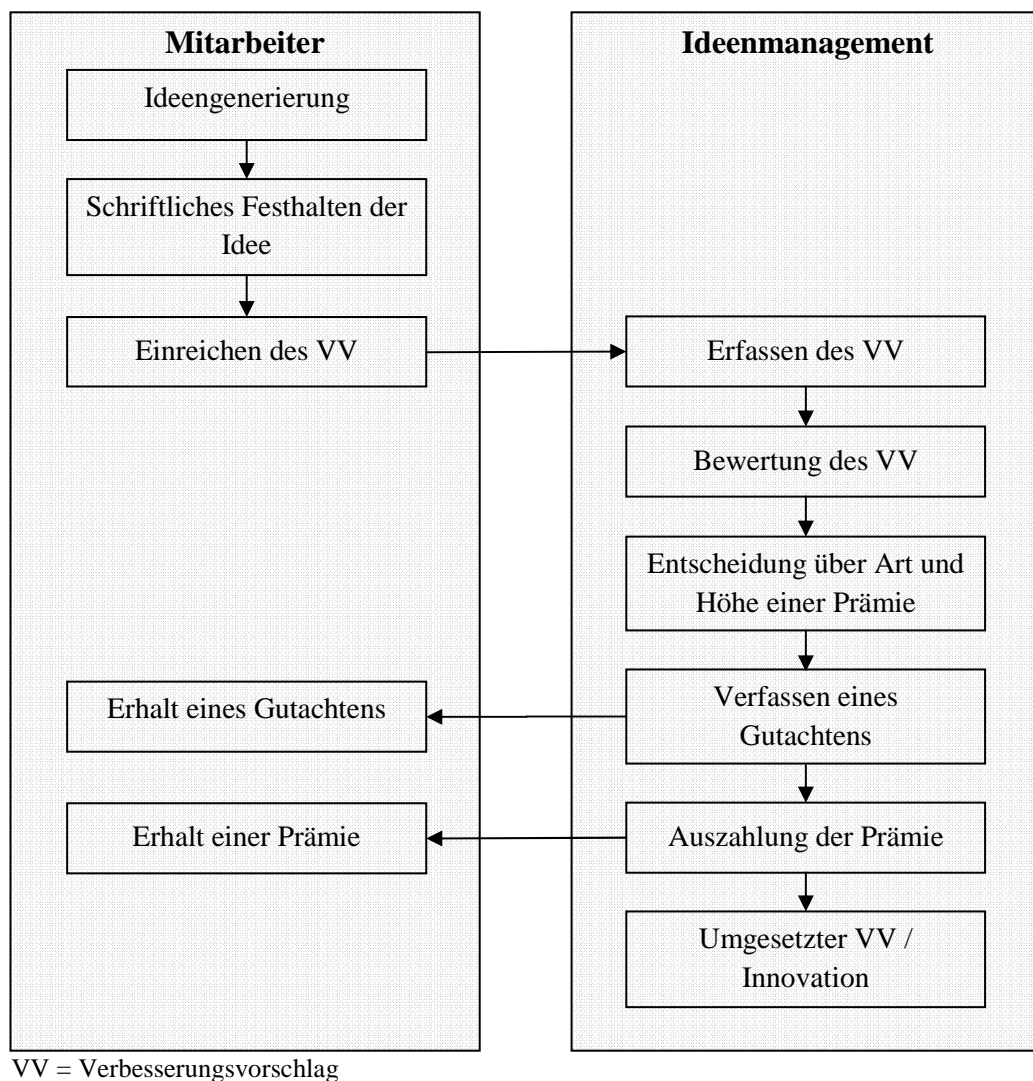


Abbildung 2. Schematische Darstellung der Prozesse im Ideenmanagement im Falle einer positiv bewerteten Idee



## 1. Ausgangslage

Der Prozess des Ideenmanagements wird durch neue Ideen der Mitarbeiter (entspricht hier der Ideengenerierung) ins Rollen gebracht (Ekvall, 1971). Diese werden von ihnen schriftlich als Verbesserungsvorschlag festgehalten (entspricht hier der Ideenimplementierung), sei es auf einer EDV-basierten Plattform oder per Papier, in einem Text oder einer Zeichnung (Bakker, Boersma, & Oreel, 2006; Fairbank, Spangler, & Williams, 2003). Meistens werden der Ist- und der Soll-Zustand einer Situation unter Zuhilfenahme der Beschreibung der Idee dargelegt. In Abbildung 3 ist ein Beispiel für ein Formular zur schriftlichen Einreichung eines Verbesserungsvorschlags ins Ideenmanagement dargestellt (Quelle: Neckel, 2004).

Name(n)	Pers.-Nr.	Abteilung	Vorschlag Nr.
			<input type="text"/>
			Bitte reichen Sie die Vorschläge ein bei:
			• Ihrem Meister/Vorgesetzten oder
			• Ideenkoordinator Frau/Herr XYZ
			Fragen zum Thema
			Verbesserungsvorschläge?
			=> Tel 123
Ich / Wir mache(n) folgenden <b>Verbesserungsvorschlag</b>			
<b>Was soll wo verbessert werden?</b> Wie ist es jetzt und wie wäre es besser?			
<b>Wie soll die Verbesserung durchgeführt werden?</b> Was muß getan werden?			
<b>Warum soll die Verbesserung erfolgen?</b> Welcher Nutzen ergibt sich? Worin besteht der Vorteil?			
<b>Kurzbezeichnung der Idee</b>			
-----			
<b>Was und wo?</b>			
-----			
-----			
-----			
-----			
-----			
<b>Wie?</b>			
-----			
-----			
-----			
-----			
-----			
<b>Warum?</b>			
-----			
-----			
-----			

Falls der Platz nicht ausreicht, bitte weitere Blätter, Skizzen usw. beifügen!

(Abbildung entnommen aus Neckel, 2004)

Abbildung 3. Beispiel für ein Formular zur Einreichung eines Verbesserungsvorschlags ins Ideenmanagement

In einem fiktiven Beispiel aus der Produktion von Gütern wäre es denkbar, dass ein Mitarbeiter eine neue Art der Verpackung der Güter zur Versendung vorschlägt. Beispielsweise könnte er die Idee haben, die Produkte im Karton anders anzuordnen und somit den Platz für zwei weitere Stücke pro Karton schaffen. Zur Einreichung der Idee beschreibt er, wie die Produkte bisher im Karton angeordnet waren oder fertigt eine entsprechende Skizze an. Außerdem umschreibt er den Soll-Zustand der besseren Anordnung und der Einsparung von Platz und gibt dies ab. Verbesserungsvorschläge können je nach Unternehmen direkt im System des Ideenmanagements eingereicht werden oder zuerst von der direkten Führungskraft oder deren Stellvertreter beurteilt werden (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 2003; Ekvall, 1971; Frey & Schulz-Hardt, 2000). Befindet in letzterem Fall die direkte Führungskraft den Verbesserungsvorschlag für sinnvoll, reicht sie diesen weiter an das Ideenmanagement. Dort wird der Verbesserungsvorschlag erfasst und bewertet (siehe Abbildung 2). Oft sind dafür einzelne Personen oder zu diesem Zweck gebildete Komitees zuständig, die die Verbesserungsvorschläge an Experten zur Beurteilung weiterleiten. Meistens wird die Beurteilung von einer Kombination aus Experten des Fachgebietes des Verbesserungsvorschlags und einem Komitee des Ideenmanagements vorgenommen (Bakker, et al., 2006; Fairbank, et al., 2003). Bei der Bewertung spielen wie zur Beurteilung von Innovationen die Faktoren Neuartigkeit, Durchführbarkeit und Nutzen eine Rolle (Amabile, 1988a, 1996; Neckel, 2004; West & Farr, 1990).

Im beschriebenen Beispiel würden die Verantwortlichen des Ideenmanagements den Verbesserungsvorschlag an einen Experten der Logistik weiterleiten. Dieser schreibt ein Gutachten, in dem er den Verbesserungsvorschlag als neu, durchführbar und sinnvoll beurteilt und einen eventuellen Nutzen errechnet. Das ist in dem Fall durch die Verringerung der Verpackungsmengen leicht möglich. Des Weiteren schlägt der Experte eine Prämie für den erfolgreichen Verbesserungsvorschlag vor. Wird ein Verbesserungsvorschlag nicht als neu, durchführbar oder nützlich bewertet, wird er abgelehnt. Je nachdem, welcher Aspekt nicht als ausreichend betrachtet wird, kann ein Verbesserungsvorschlag schon im Anfangsstadium (nicht neuartig) oder später von den Experten (inhaltlich nicht sinnvoll, nicht durchführbar) abgelehnt werden. Entsprechend wird das Gutachten formuliert (siehe Abbildung 2). Dieses wird an die Zuständigen des Ideenmanagements geschickt, welche es an den Mitarbeiter weitergeben, die Auszahlung im Fall einer meist monetären Prämie veranlassen, die Umsetzung des Verbesserungsvorschlags anstoßen und überwachen (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 2003; Frey & Schulz-Hardt, 2000; Rapp & Eklund, 2007; von Bismarck, 2000).

## 1.2. Struktur der Dissertation

Die vorliegende Dissertation ist wie folgt aufgebaut: Zunächst werden die allgemeine Fragestellung der Dissertation und das transaktionale Modell der Leistung nach Burke und Litwin (1992) vorgestellt (siehe Abbildung 4).

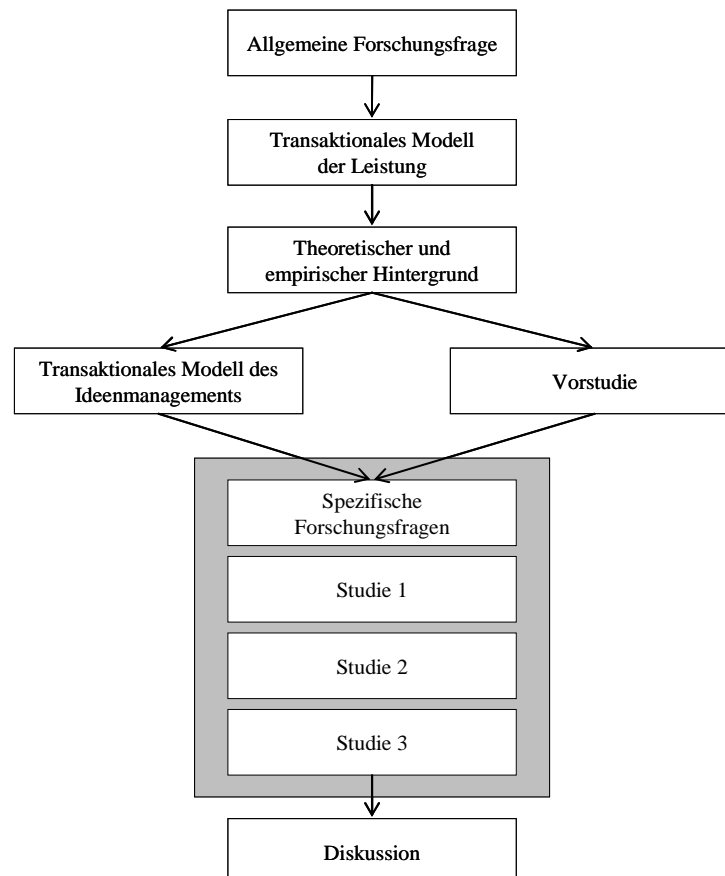


Abbildung 4. Struktur der Dissertation

Aus dem Modell werden die Variablen, die im Kontext des Ideenmanagements eine Bedeutung haben, abgeleitet. Diese werden im theoretischen und empirischen Hintergrund zu innovativem Verhalten und Beteiligung am Ideenmanagement im Unternehmen beschrieben und im adaptierten transaktionalen Modell des Ideenmanagements zusammengefasst. Schließlich wird die Vorstudie dargestellt. Aus den beiden Elementen transaktionales Modell des Ideenmanagements und Vorstudie werden die spezifischen Fragestellungen abgeleitet, die sich in den Hauptstudien 1 bis 3 wiederfinden. Zu jeder der drei Studien werden zudem ausführliche Implikationen für die Praxis wiedergegeben. Zum Schluss werden die Ergebnisse diskutiert und in diesem Rahmen Implikationen für die Forschung beschrieben.

### 1.3. Ableitung der allgemeinen Forschungsfrage

Um die wichtige Rolle des Ideenmanagements im Unternehmen zu verstehen, muss man sich einige Punkte vor Augen führen: Ein funktionierendes Ideenmanagement hat für Unternehmen verschiedene Vorteile. Zum einen ermöglicht es die Partizipation von Mitarbeitern im Unternehmen (Campbell, 2000; Strauss, 2006). Diese hängt mit zahlreichen positiven Effekten im Unternehmen wie vermindertem Absentismus und Kündigungen (Huang, 1997), mehr Innovationen (De Dreu & West, 2001), einem verbesserten Klima, das sich günstig auf innovatives Verhalten auswirkt (Janssen, van de Vliert, & West, 2004) und vermehrten Team-Innovationen (West, et al., 2003) zusammen.

Außerdem wird durch das Ideenmanagement Wissen des Mitarbeiters ins Unternehmen transportiert. Die Mitarbeiter kennen ihre Arbeitsumgebung am besten, haben aber oft keine Möglichkeiten, dieses Wissen anzuwenden. Durch das Ideenmanagement haben sie nun die Gelegenheit, ihre Kenntnisse zu nutzen und in Form von Vorschlägen weiterzugeben (Arthur & Huntley, 2005; Pundt & Schyns, 2005). Dies geht einher mit der Möglichkeit für Mitarbeiter, sich konstruktiv zu äußern, dem sogenannten Voice-Effekt (Detert & Burris, 2007; LePine & Van Dyne, 1998, 2001).

Weiterhin ermöglicht das Ideenmanagement, im Unternehmen Innovationen zu fördern. Zahlreiche Studien belegen die Entstehung von Innovationen in Unternehmen durch die Nutzung eines Ideenmanagement-Systems (Frese, et al., 1999; Ohly & Stelzer, 2007; Oldham & Cummings, 1996; Strauss, 2006)

Schließlich spart ein funktionierendes Ideenmanagement für Unternehmen große Geldsummen ein. So berichtet Figueroa (2000) von 1.7 Millionen Dollar jährlichen Einsparungen bei dem Unternehmen Sensormatic Electronics Corp. und Barrett (2006) beschreibt den Fall der British Gas Company, die im Jahr 2005 800 000 britische Pfund eingespart hat.

Das große Potential des Ideenmanagements verdeutlichen weiterhin einige Zahlen. An einer Umfrage des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft (dib) beteiligten sich 277 Unternehmen aus 18 Branchen mit ca. 2 Millionen Mitarbeitern (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 2008). Von diesen Mitarbeitern wurden im Jahr 2008 1 380 465 Verbesserungsvorschläge eingereicht. Der dadurch ausgewiesene Nutzen betrug 1.55 Milliarden € für die Unternehmen. Durchschnittlich werden in Deutschland 60 % aller Vorschläge umgesetzt, unabhängig von der Anzahl der eingereichten Vorschläge in einem Unternehmen (Neckel, 2004). Die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge pro 100 Mitarbeiter wuchs von 2004 mit 56 bis 2009 auf 60 Verbesserungsvorschläge (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1. Kennziffern des Ideenmanagements in Deutschland 2004 – 2009

	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Anzahl eingereicherter VVs <sup>a</sup> (in Tausend)	1 226	1 295	1 267	1 396	1 380	1 123
Anzahl VVs / 100 Mitarbeiter	55.9	63.5	63.5	71.9	70.0	60.0
Einsparungen aus errechenbaren VVs und geschätztem, nicht errechenbarem Nutzen im 1. Jahr (in Mio. €)	1 204	1 589	1 479	1 487	1 555	1 548
Errechenbarer Nutzen pro VV <sup>b</sup> (in €)	-	-	-	6 462	6 022	5 070

(Quelle: Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 2007, 2008, 2009)

<sup>a</sup> VV: Verbesserungsvorschlag

<sup>b</sup> Errechenbarer Nutzen aus implementierten Verbesserungsvorschlägen

Diese Zahlen sind auf den ersten Blick beeindruckend hoch. Es werden große Summen dadurch gespart, dass die Kreativität und das Wissen der Mitarbeiter sinnvoll genutzt werden. Führt man sich jedoch die Quote der eingereichten Verbesserungsvorschläge pro 100 Mitarbeiter von 0.6 im Jahr 2009 in Deutschland vor Augen, wird deutlich, dass nicht einmal jeder Mitarbeiter einen Vorschlag pro Jahr einreicht. Vergleicht man die Zahlen mit den eingereichten Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter in Japan, wird die große Diskrepanz klar. Selbst ältere Angaben von 1990 belegen 61.6 Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter pro Jahr in Japan gegenüber 0.4 in Europa (Womack, et al., 1990). Auch 2007 reichten japanische Mitarbeiter durchschnittlich 60 Verbesserungsvorschläge in das Ideenmanagement ein (Behmenburg, 2007), in Europa hingegen lag die durchschnittliche Vorschlagsquote im selben Jahr bei 0.71 pro Mitarbeiter (Deutsches Institut für Betriebswirtschaft, 2008). Angenommen, europäische oder deutsche Mitarbeiter seien nicht weniger kreativ als japanische, stellt sich die Frage, welche Unterschiede es in der Motivation der Mitarbeiter, sich am Ideenmanagement zu beteiligen, gibt. Angesichts der immensen Kosteneinsparungen und Vorteile durch ein funktionierendes Ideenmanagement wird die Wichtigkeit dieser Frage klar (Figueroa, 2000).

Allgemeine Forschungsfrage der Dissertation: Welche Variablen motivieren Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge im Ideenmanagement einzureichen?

#### 1.4. Das transaktionale Modell der Leistung

Um abzuleiten, welche Variablen im Kontext des Ideenmanagements von Belang sind, wird das transaktionale Modell der Leistung (Burke & Litwin, 1992), wie in Abbildung 5 dargestellt, herangezogen.

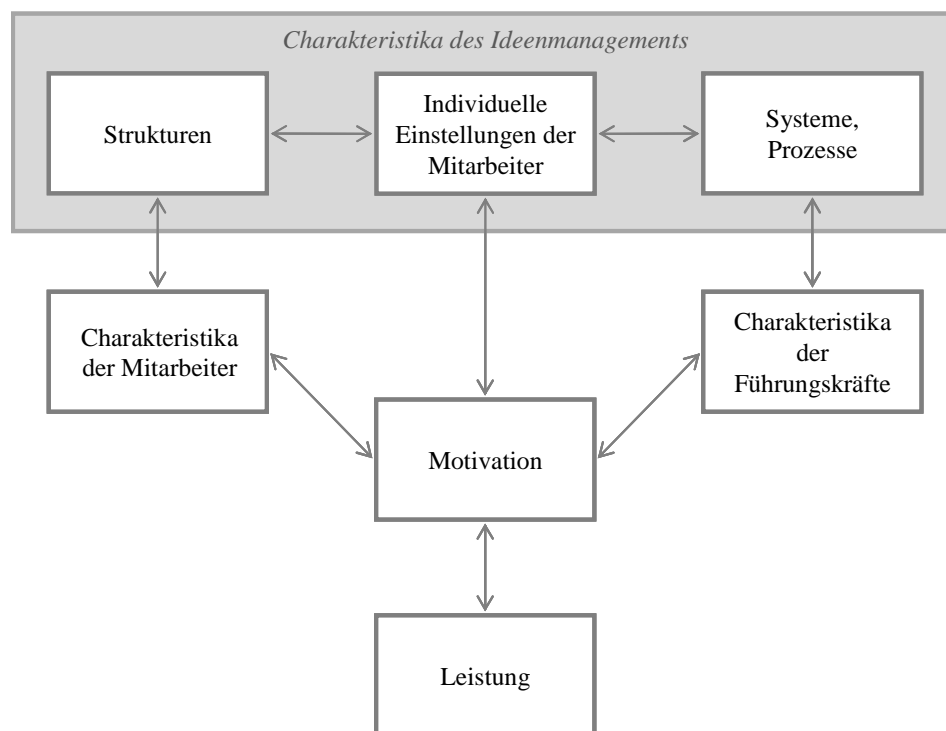


Abbildung 5. Das transaktionale Modell der Leistung, adaptiert nach Burke und Litwin, 1992

Das Engagement von Mitarbeitern im Ideenmanagement kann generell als Leistung für das Unternehmen betrachtet werden, genauer gesagt als eine Art der Leistung, die über die üblichen Anforderungen hinausgeht (extra-role performance, Seibert, et al., 2001). Das transaktionale Modell umfasst verschiedene Komponenten, die für Leistung wichtig sind. Es beschreibt Austauschbeziehungen zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen. Dies entspricht der Beziehung im Ideenmanagement: Die Mitarbeiter leisten etwas und bekommen im Gegenzug vom Unternehmen eine Belohnung, sei es monetärer Art oder Ankerkennung, Lob oder eine Erleichterung ihrer Tätigkeiten durch die erreichte Verbesserung (Neckel, 2004).<sup>2</sup>

Das transaktionale Modell der Leistung umfasst die folgenden Variablen: Mit den Strukturen werden durch Verteilung der Verantwortlichkeiten oder durch Kommunikation die Ziele des Unternehmens umgesetzt (Burke & Litwin, 1992). Individuelle Einstellungen umfassen die Einstellungen, die Mitarbeiter gegenüber einem Prozess, einer Tätigkeit oder einer Sache haben. In Systeme und Prozesse fallen beispielsweise das Belohnungssystem,

---

<sup>2</sup> Das Modell wurde leicht auf den Kontext des Ideenmanagements adaptiert. Das ursprünglich im Modell enthaltene Teamklima wurde außen vor gelassen, da einerseits der Fokus der vorliegenden Dissertation auf andere Variablen gelegt werden sollte, andererseits aus organisatorischen Gründen keine Studien auf Teamlevel durchgeführt werden konnten, die für die Analyse des Teamklimas essentiell wären.

## 1. Ausgangslage

Kontrollsysteme und Informationssysteme. Strukturen, Einstellungen der Mitarbeiter und Systeme sowie Prozesse umschreiben die direkt auf das Ideenmanagement bezogenen Variablen. Sie werden im Folgenden zu den Charakteristika des Ideenmanagements gezählt. Mit den Charakteristika der Führungskräfte sind die Verhaltensweisen der Führungskräfte gemeint. Charakteristika der Mitarbeiter beschreiben, welche Voraussetzungen die Mitarbeiter einbringen müssen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Motivation schließlich ist die Tendenz, ein Ziel zu erreichen und daran festzuhalten, bis es erreicht ist (Burke & Litwin, 1992). Die Leistung, die daraus resultiert, ist das Ergebnis aller Variablen und ein Indikator für Anstrengung der Mitarbeiter.

Das transaktionale Modell des Ideenmanagements umfasst damit alle Variablen, die in der vorliegenden Dissertation untersucht werden. Sie werden im folgenden theoretischen Teil im Detail erläutert.

### 2. Theoretischer und empirischer Hintergrund: Einflussvariablen auf innovatives Verhalten und Beteiligung am Ideenmanagement

Innovatives Verhalten im Unternehmen ist Gegenstand vielfältiger psychologischer Forschung (Anderson, et al., 2004; Mumford & Hunter, 2005). In Studien wurde eine umfassende Sammlung von verschiedensten Variablen aus der Mitarbeiter-, Arbeits- und Unternehmensperspektive wie z.B. Selbstwirksamkeit und Motivation der Mitarbeiter, Führungsstile, Klima im Unternehmen etc. untersucht (z.B. Baer & Frese, 2003; Carmeli & Schaubroeck, 2007; Choi, 2004). Des Weiteren wurden unterschiedliche Ansätze durch die Berücksichtigung verschiedener Untersuchungsebenen berücksichtigt. Dabei sind sowohl die individuelle, als auch die Team- und Unternehmensebene analysiert worden (z.B. Jung, Chow, & Wu, 2003; Mathisen, Torsheim, & Einarsen, 2006; Zhou & George, 2003). Auch verschiedene methodische Ansätze wie die Erstellung von Strukturgleichungsmodellen, Querschnitts- und Längsschnittstudien oder hierarchische Analysen sind zur Untersuchung von innovativem Verhalten durchgeführt worden (z.B. Amabile, Barsade, Mueller, & Staw, 2005; Keller, 2006; Miron, Erez, & Naveh, 2004; Wong, Tjosvold, & Su, 2007).

Das Themenfeld der Beteiligung am Ideenmanagement ist dagegen weitaus weniger psychologisch erforscht worden (Ohly & Stelzer, 2007; Pundt & Schyns, 2005). Es gibt nur wenige Studien, die sich explizit mit dieser Art des innovativen Verhaltens auseinandersetzen (z.B. Frese, et al., 1999; Oldham & Cummings, 1996). Entsprechend gibt es weder eine umfassende Betrachtung von Variablen, eine Berücksichtigung verschiedener Analyseebenen oder unterschiedliche Methodenanwendungen. Das Thema wurde bislang eher aus der wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive betrachtet und die wichtige psychologische Sichtweise weitgehend vernachlässigt (Girardelli, 2007; Ohly & Stelzer, 2007; Thom, 1996).

Im Folgenden wird ein Überblick über die aktuelle Forschung zu innovativem Verhalten und zu Beteiligung am Ideenmanagement gegeben. Wie aufgezeigt wurde, ist die Beteiligung am Ideenmanagement eine Variante des innovativen Verhaltens. Die Strukturen und Prozesse bei der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen ins Ideenmanagement sind jedoch verschieden von innovativem Verhalten wie z.B. Projektarbeit (Bain, Mann, & Pirola-Merlo, 2001). Daher wird der Forschungsstand zum Thema innovatives Verhalten reflektiert und mit dem zu Beteiligung am Ideenmanagement verglichen.

Zunächst wird die abhängige Variable Motivation der Mitarbeiter, sich am Ideenmanagement zu beteiligen, vorgestellt. Gemäß dem transaktionalen Modell der Leistung nach Burke und Litwin (1992) können als unabhängige Variablen im Ideenmanagement die



Charakteristika der Mitarbeiter, die der Führungskräfte und die des Ideenmanagements, nämlich Strukturen, Einstellungen der Mitarbeiter sowie Systeme und Prozesse als wichtige Variablen unterschieden werden. Daher wird im Folgenden ein Forschungsüberblick über diese Variablen gegeben. Es werden außerdem Implikationen aus der Forschung sowie Forschungslücken aufgezeigt, um die spezifischen Fragestellungen der vorliegenden Dissertation abzuleiten.

### 2.1. Motivation der Mitarbeiter

Die Motivation der Mitarbeiter spielt eine erhebliche Rolle für *innovatives Verhalten* im Unternehmen (Franken, 2002). Studien unterscheiden zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation (Deci, Connell, & Ryan, 1989; Ryan & Deci, 2000). Nach der kognitiven Evaluationstheorie wirkt es motivierend, wenn man sich als kompetent wahrnimmt und sich fähig fühlt, etwas zu bewirken. Dies führt zu intrinsischer Motivation, die mit dem Interesse an einer Sache selbst und dem Spaß, etwas auszuführen, einhergeht. Extrinsische Motivation hingegen entsteht durch eine Belohnung für eine Handlung wie z.B. eine Geldprämie (Deci, et al., 1989; Ryan & Deci, 2000).

Einige Zeit wurde angenommen, dass extrinsische Motivation innovatives Verhalten vermindert, da sie den Fokus der Aufmerksamkeit von der Aufgabe ablenkt (Amabile, 1988b, 1996; Choi, 2004). Neuere Studien haben allerdings teilweise einen positiven Effekt der extrinsischen Motivation auf innovatives Verhalten gezeigt (Eisenberger & Rhoades, 2001; Eisenberger & Shanock, 2003). Dennoch ist die intrinsische Motivation die weitaus häufiger untersuchte Variante. Es wurde wiederholt gezeigt, dass sie eine positive Bedingung für innovatives Verhalten ist (Anderson, et al., 2004; Jaussi & Dionne, 2003; Mumford & Hunter, 2005; Shin & Zhou, 2003; Tierney, Farmer, & Graen, 1999).

Im Rahmen des *Ideenmanagements* wurde die Rolle der Motivation der Mitarbeiter bisher vernachlässigt. Lediglich drei Studien nahmen verwandte Konstrukte auf: Es wurden Motive, die zur Einreichung führten, die intrinsische Valenz, also die Bewertung des Einreichens als sinnvoll sowie die Intention, Verbesserungsvorschläge einzureichen, untersucht (Frese, et al., 1999; Girardelli, 2007; Ohly & Stelzer, 2007). Die intrinsische Motivation jedoch, Verbesserungsvorschläge einzureichen, wurde bisher nicht untersucht.

Rank, Pace und Frese (2004) sowie Locke und Latham (2004) forderten, das Konstrukt der Motivation weiter zu spezifizieren, sodass verschiedene Motivationsarten für verschiedene Situationen unterschieden werden können. Entsprechend lassen sich zwei verschiedene Arten der Motivation, die im Ideenmanagement von Belang sind, differenzieren

(Axtell, et al., 2000). Der Innovationsprozess lässt sich wie in Kapitel 1 beschrieben, in verschiedene Phasen unterscheiden: Zu Beginn des Prozesses erfolgt die Ideengenerierung und daraufhin die Implementierung der Idee (Delbecq & Mills, 1985; Scott & Bruce, 1994; West, 2002). Auch im Ideenmanagement wird analog zu diesem Prozess zu Beginn eine Idee und der Verbesserungsvorschlag entwickelt und daraufhin entsprechend einer Implementierung ins Ideenmanagement eingereicht (Frese, et al., 1999). Daher lässt sich ableiten, dass die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und die Motivation, diese einzureichen, von besonderer Bedeutung im Ideenmanagement sind, wie auch Ohly und Stelzer betonen (2007). Diese sollen folglich in der vorliegenden Dissertation eingehend betrachtet werden.

### 2.2. Charakteristika der Mitarbeiter

In Bezug auf Charakteristika der Mitarbeiter, die *innovatives Verhalten* im Unternehmen ermöglichen, wurden verschiedene Variablen betrachtet. Zum einen wurden dabei Persönlichkeitsvariablen in Studien aufgenommen. Eine Variable, die im Innovationskontext zunehmend untersucht wird, ist die *proaktive Persönlichkeit* (Griffin, Neal, & Parker, 2007; S. K. Parker, Williams, & Turner, 2006). Eine proaktive Persönlichkeit geht mit dem Ergreifen von Initiative, Selbstwirksamkeit und dem Bestreben, Tätigkeiten fortzusetzen bis sie gelingen, einher (Crant, 1995, 2000; Seibert, Crant, & Kraimer, 1999). Es hat sich gezeigt, dass eine solche Persönlichkeit positiv mit innovativem Verhalten zusammenhängt und mit proaktiver Ideenumsetzung einhergeht (Crant, 2000; S. K. Parker, et al., 2006; Seibert, et al., 2001). Weiterhin spielt *Kreativität* als eine für innovatives Verhalten förderliche Variable eine Rolle (Farmer, Tierney, & Kung-Mcintyre, 2003; Miron, et al., 2004; Oldham & Cummings, 1996; Zhou, 2003).

Schließlich interessiert im Kontext von innovativem Verhalten das *Wohlbefinden* der Mitarbeiter. Die Zusammenhänge zwischen Wohlbefinden und Leistung von Mitarbeitern im Allgemeinen sind bisher unklar (Baptiste, 2008; Cotton & Hart, 2003). Speziell für innovatives Verhalten konnte nach aktuellem Wissensstand lediglich einmal ein positiver Zusammenhang zu Wohlbefinden gefunden werden (Wright & Walton, 2003). Dieser Befund wird durch eine Studie ergänzt, die einen negativen Zusammenhang zwischen Beanspruchung von Mitarbeitern und ihrer innovativen Leistung zeigte (Van Dyne, Jehn, & Cummings, 2002).

In Bezug auf das *Ideenmanagement* haben sich folgende Studien mit dem Thema der Charakteristika der Mitarbeiter beschäftigt: Frese, Teng und Wijnen (1999) untersuchten in

einer niederländischen Firma unter anderem, welche Persönlichkeitsvariablen, Motive, Überzeugungen und externe Faktoren als Prädiktoren für die Quantität und Qualität von eingereichten Verbesserungsvorschlägen gelten können. Die Fragebogen-Studie wurde in einer holländischen Stahlfabrik mit 11 000 Angestellten durchgeführt. Das Ideenmanagement des Unternehmens bestand bereits seit 1925, jährlich wurden zwischen 12 250 (im Jahr 1991) und 7 500 (im Jahr 1995) Verbesserungsvorschläge eingereicht. Die Autoren fanden signifikante positive Zusammenhänge zwischen der Ideengenerierung und dem Aufschreiben und Einreichen dieser Ideen als Verbesserungsvorschläge. Die wichtigsten Variablen, die zur Ideengenerierung beitrugen, waren laut den Autoren die Selbstwirksamkeitserwartung der Mitarbeiter, Proaktivität - im Sinne von proaktiver Persönlichkeit (vgl. S. K. Parker, et al., 2006) - und das Anstreben von Verantwortung für und Kontrolle über die Arbeit, wohingegen Motive wie die Verbesserung der Arbeit oder das Erlangen einer Prämie eine untergeordnete Rolle spielten. Die Frage, ob nach der Ideengenerierung die jeweiligen Vorschläge aufgeschrieben und eingereicht wurden, konnte anhand der erhobenen Charakteristika der Mitarbeiter nicht vorhergesagt werden.

Frese et al. (1999) konnten einen Einfluss von *proaktiver Persönlichkeit* auf Ideengenerierung zeigen. Eine andere Fragebogenuntersuchung mit Follow-up Erhebung nach drei Monaten an etwa 507 Mitarbeitern der amerikanischen Toyota-Motorenproduktion hingegen fand keinen Zusammenhang zwischen proaktiver Persönlichkeit und der Intention, Verbesserungsvorschläge einzureichen (Girardelli, 2007). Eventuell könnte ein Interaktionseffekt zwischen proaktiver Persönlichkeit und weiteren Variablen diese widersprüchlichen Effekte erklären.

Frese et al. (1999) vermuten außerdem, dass neben der proaktiven Persönlichkeit auch die (nicht in der Studie erhobene) *Kreativität* der einzelnen Mitarbeiter eine entscheidende Rolle bei der Ideengenerierung spielt. Dieser Persönlichkeitsvariable gehen Oldham und Cummings (1996) in einer Studie, die sie mit 171 Mitarbeitern zweier Betriebe durchführten, nach. Dabei befragten sie sowohl die Mitarbeiter selbst (u.a. über Persönlichkeitseigenschaften, die Komplexität ihrer Arbeit und den Führungsstil ihres Abteilungsleiters), als auch deren Führungskräfte (über die kreative und die generelle Arbeitsweise ihrer Mitarbeiter); darüber hinaus erhielten sie Daten über schriftlich eingereichte Vorschläge für Patente und die individuellen Beiträge zum Ideenmanagement. Die Autoren fanden zum einen einen Interaktionseffekt zwischen Arbeitskomplexität und kreativitätsrelevanten Persönlichkeitseigenschaften auf die Zahl der Verbesserungsvorschläge: Während kreative Mitarbeiter mit steigendem Komplexitätsgrad ihrer Arbeit auch mehr Vorschläge einreichten,

produzierten weniger kreative Mitarbeiter mit steigendem Komplexitätsgrad ihrer Arbeit weniger Verbesserungsvorschläge.

Zum anderen stellten Oldham und Cummings (1996) eine Interaktion zwischen Kreativität und den kontextuellen Arbeitsbedingungen, die die intrinsische Motivation fördern sollen (d.h. hohe Komplexität der Arbeit und auf Unterstützung und wenig Kontrolle angelegter Führungsstil des Abteilungsleiters), auf die kreative Arbeitsweise des Mitarbeiters fest. Denn bei hoher Kreativität und günstigen kontextuellen Bedingungen schätzten die Abteilungsleiter den jeweiligen Mitarbeiter als kreativer ein als wenn die Arbeitsbedingungen wenig intrinsisch fördernd waren (Oldham & Cummings, 1996). Kreativität der Mitarbeiter scheint also eine wichtige Variable im Kontext des Ideenmanagements zu sein. Folglich spielt auch ihre Unterstützung im Unternehmen eine Rolle, wie später wieder aufgegriffen werden soll.

Ohly und Stelzer (2007) untersuchten in einem deutschen Unternehmen bei 237 Mitarbeitern, inwieweit sich die *Erwartung* einer Umsetzung des Verbesserungsvorschlags oder einer Prämie positiv in der Anzahl der Vorschläge niederschlägt. Hier wurden keine Zusammenhänge gefunden. Allerdings scheint es interessant, diesen Konstrukten im Zusammenhang des Ideenmanagements nachzugehen: Betrachtet man die Erwartungen aus einer anderen Perspektive, liegt die Ähnlichkeit zu prozeduraler (Prozesse werden gerecht und immer konsistent angewendet, sodass eine gute Idee erwartungsgemäß zur Umsetzung führen müsste, Thibaut & Walker, 1975) und distributiver Gerechtigkeit (Belohnungen werden gerecht verteilt, sodass gute Ideen erwartungsgemäß stets zu einer Prämierung führen würden, Blau, 1964) auf der Hand. Diese Konstrukte werden in den nächsten Abschnitten in den Zusammenhang des Ideenmanagements gestellt.

Das *Wohlbefinden* der Mitarbeiter schließlich, für das im Kontext des innovativen Verhaltens Hinweise auf positive Zusammenhänge gefunden wurden, wurde bisher nicht in den Zusammenhang des Ideenmanagements gestellt. Aus der Theorie der Ressourcenverteilung (Kanfer & Ackerman, 1989; Kanfer, et al., 1994) leitet sich jedoch die Bedeutung von Wohlbefinden der Mitarbeiter für das Ideenmanagement ab.

### *Theorie der Ressourcenverteilung*

Jedem Menschen stehen Ressourcen zur Verfügung, die er oder sie versucht, zu erhalten oder zu vermehren (Bansal, Monnier, Hobfoll, & Stone, 2000; Hobfoll, 1989, 2001). Die Theorie der Ressourcenverteilung (Kanfer & Ackerman, 1989; Kanfer, et al., 1994) beschreibt, dass jedem Menschen nur begrenzte Aufmerksamkeits-Ressourcen zur Verfügung stehen. Daher wird die Leistung in einer Aufgabe durch die individuelle

Aufmerksamkeitskapazität, die benötigte Aufmerksamkeit und die individuelle Selbst-Regulation, mit der die Aufmerksamkeit auf verschiedene Aktivitäten verteilt wird, bestimmt. Die Selbstregulation stellt Prozesse wie die Selbstbewertung oder Selbstbeobachtung dar. Erfordert eine Aufgabe hohe Selbstregulation, wird Aufmerksamkeit von der Aufgabe abgezogen und auf die Selbstregulation verwendet. Dies führt zu weniger Leistung in der Aufgabe (Kanfer & Ackerman, 1989). In anderen Worten können die Ressourcen durch hohe Selbstregulation „gestohlen“ werden (DeShon, Brown, & Greenis, 1996). Allerdings können diese auch frei verfügbar sein, wenn eine Aufgabe weniger Aufmerksamkeit erfordert. Dann können sie auf andere Aufgaben angewendet werden, die Motivation für diese steigt.

Angewendet auf den Kontext des Ideenmanagements bedeutet dies Folgendes: Das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen ist ein freiwilliges Verhalten, das nicht zur eigentlichen Arbeitsaufgabe gehört. Die Motivation für ein solches „Extra-Role-Verhalten“, wie es das Einreichen darstellt (Seibert, et al., 2001), steigt, sobald freie Ressourcen verfügbar sind. Wenn es nun gelingt, die freien Ressourcen in die Richtung des Ideenmanagements zu lenken, sollte die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, steigen.

Ähnlich argumentieren auch Ohly et al. (2006), indem sie annehmen, dass die Beteiligung am Ideenmanagement steigt, wenn mentale Ressourcen durch Routinearbeiten freigesetzt werden. In der Tat fanden die Autoren eine positive Tendenz von vermehrten Verbesserungsvorschlägen bei größerer Routine bei der Arbeit.

### 2.3. Charakteristika der Führungskräfte

Die Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle im Kontext von *innovativem Verhalten* (Anderson, et al., 2004; Mumford & Hunter, 2005). Betrachtet man die Untersuchungen, die Führungsstile zum Gegenstand haben, findet man verschiedene Variablen, die innovatives Verhalten fördern, wie z.B. eine gute Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft oder ein Führungsstil, der klare Ziele und Informationen bietet (Elkins & Keller, 2003; Mumford & Licuanan, 2004; Reiter-Palmon & Illies, 2004; Scott & Bruce, 1994; Tierney, et al., 1999; West, et al., 2003).

Die größte Beachtung finden jedoch die beiden Varianten Unterstützung durch die Führungskraft und transformationale Führung. Die *Unterstützung durch die Führungskraft* hat sich als förderlich für innovatives Verhalten erwiesen (Amabile, et al., 2004). Des Weiteren konnte gezeigt werden, dass Mitarbeiter, deren Führungskräfte, Kollegen oder Unternehmen Innovationen unterstützten, innovativer waren (Krause, 2004; Madjar, et al., 2002; Zhou & George, 2001).

Auch die *transformationale Führung* scheint einen vielfach gezeigten Einfluss auf innovatives Verhalten zu haben (Elkins & Keller, 2003). Das Konzept der transformationalen Führung besteht aus fünf Dimensionen (Bass, 1985b): intellektuelle Stimulation, individualisierte Berücksichtigung, idealisierter Einfluss (attribuiert und verhaltensbezogen) und inspirierende Motivierung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte. Intellektuelle Stimulation umschreibt die Ermutigung der Mitarbeiter, Probleme selbst zu lösen, selbständig zu denken und den Status-Quo zu hinterfragen (Bass, et al., 2003). Individualisierte Berücksichtigung hingegen bedeutet, dass die Führungskraft als Coach verstanden wird, der die Entwicklung, die Bedürfnisse und Ansichten jedes Mitarbeiters beachtet. Wenn eine Führungskraft idealisierten Einfluss ausübt, bedeutet das, dass sie als Rollenmodell wahrgenommen wird und daher bewundert und respektiert wird. Schließlich zeigt die Führungskraft mit inspirierender Motivierung attraktive Visionen für die Mitarbeiter auf, die motivierend wirken (Bass, 1985a).

Studien konnten einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und innovativem Verhalten sowohl im experimentellen Design als auch auf organisationaler Ebene, Teamebene und individuellen Ebene zeigen (Jaussi & Dionne, 2003; Jung, 2001; Jung, et al., 2003; Keller, 1992, 2006; Shin & Zhou, 2003). Ebenso sagten Führungskräfte, die besonders innovativ waren, über sich selbst aus, dass sie ihre Mitarbeiter transformational führten (Howell & Higgins, 1990).

Die Führungskräfte und -stile haben auch Auswirkungen auf die Prozesse des *Ideenmanagements*. Ohly et al. (2006) untersuchten die Beziehung zwischen einem routinierten Ablaufprozess und der *Unterstützung der Führungskraft* im Zusammenhang mit dem Einreichen von Verbesserungsvorschlägen. Die Autoren untersuchten den Zusammenhang zwischen Routinetätigkeiten und kreativem Verhalten. Die Fragebogen-Studie wurde an einem Standort eines deutschen Hightech-Unternehmens mit 3000 Angestellten und einem seit mehreren Jahrzehnten bestehenden Ideenmanagement durchgeführt. Sie fanden heraus, dass geringfügige Unterstützung durch die Führungskraft mit mehr Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter einherging. Andererseits zeigte eine Studie im Gegensatz dazu, dass Mitarbeiter mehr Verbesserungsvorschläge einreichten, wenn sie herausfordernde Aufgaben und eine unterstützende statt kontrollierende Führungskraft hatten (Oldham & Cummings, 1996). Schließlich zeigte eine weitere Fragebogenstudie, an der 148 Angestellte einer englischen Getränkefirma teilnahmen, dass Unterstützung durch die Führungskraft oder durch das Management keinen Einfluss auf das Generieren von Vorschlägen hatte (Axtell, et al., 2000). Auch Frese et al. (1999) fanden weder einen

Zusammenhang zwischen Unterstützung durch die Führungskraft und Ideengenerierung noch zwischen der Unterstützung und dem Einreichen von Verbesserungsvorschlägen. Lediglich die Qualität von Verbesserungsvorschlägen hing positiv mit der Unterstützung durch die Führungskraft zusammen. Für die Effektivität des Ideenmanagements ist es jedoch wiederum entscheidend, dass das Management das System unterstützt (Leach, Stride, & Wood, 2006). Dies zeigte eine Studie, die verschiedene Unternehmen einbezog. Die Autoren verglichen in ihrer Fragebogen-Studie das Ideenmanagement von 182 englischen Unternehmen mit 3 bis 320 000 Mitarbeitern hinsichtlich Aspekten wie der Unterstützung durch die Führungskraft, Belohnungen im Ideenmanagement, Feedback und der Publicity für das Ideenmanagement (Leach, et al., 2006). Diese widersprüchlichen Ergebnisse in Bezug auf die Unterstützung durch die Führungskraft im Ideenmanagement lassen vermuten, dass keine direkten Effekte, sondern Interaktionseffekte vorliegen.

Des Weiteren legen die Ergebnisse nahe, dass die Unterstützung durch die Führungskraft spezifiziert werden müsste: Die allgemeine Unterstützung müsste bezogen auf Kreativität als kreativitätsunterstützendes Verhalten untersucht werden, wie es in der Studie von Frese et al. (1999) der Fall war und wie es in Bezug auf innovatives Verhalten der Mitarbeiter gezeigt wurde (Janssen, 2005). Dies legen ebenso die Studien nahe, die die Bedeutsamkeit von Kreativität der Mitarbeiter im Ideenmanagement betonen (Oldham & Cummings, 1996).

Was andere spezifischere Führungscharakteristika betrifft, so ist im Ideenmanagement die inspirierende Motivation einer Führungskraft von Bedeutung: Pundt und Schyns (2005) untersuchten die Zusammenhänge von *transformationaler Führung* und dem individuellen Engagement im Ideenmanagement. Zu diesem Zweck verteilten die Autoren Fragebögen per Schneeballsystem an Mitarbeiter verschiedener Unternehmen. Sie fanden heraus, dass speziell inspirierende Motivierung mit dem Engagement der Mitarbeiter im Ideenmanagement positiv zusammenhing: Je stärker die Führungskräfte ihre Mitarbeiter motivierten, desto mehr engagierten sich die Mitarbeiter im Ideenmanagement, was durch eine im Unternehmen vorherrschende Verbesserungskultur noch verstärkt wurde. Bei anderen Teilaspekten von transformationaler Führung hingegen, der intellektuellen Stimulation, dem idealisierten Einfluss und der individualisierten Berücksichtigung fand man keine Zusammenhänge in Bezug auf das Ideenmanagement (Pundt & Schyns, 2005). Auch hier gilt, dass ein Blick auf das gesamte Konstrukt der transformationalen Führung lohnen würde und eventuelle Wechselwirkungen beziehungsweise Interaktionseffekte zu untersuchen sind, wie es mehrfach in der Literatur gefordert wird (Hunt & Conger, 1999; Shalley & Gilson, 2004; Yukl, 1999).

Führung hat jedoch nicht nur Einfluss auf das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen, sondern auch auf die Implementierung dergleichen. In einer Fragebogenstudie in zwei großen Luft- und Weltraumunternehmen zu der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft im Ideenmanagement fanden Clegg, Unsworth, Epitropaki und Parker (2002), dass sich der Leader-Member-Exchange (LMX) auf die direkte Umsetzung von Ideen positiv auswirkt (LMX misst das Ausmaß, in dem eine Führungskraft im Austausch mit ihren Mitarbeitern steht und ihnen Mitspracherecht bei Entscheidungen, vor allem bei solchen, die Angelegenheiten des Mitarbeiters betreffen, einräumt, Clegg, et al., 2002). Auch Axtell et al. (2000) konnten zeigen, dass Unterstützung durch die Führungskraft bewirkte, dass Verbesserungsvorschläge eher umgesetzt wurden.

Die Führungskräfte spielen folglich eine wichtige Rolle im Ideenmanagement. Das verdeutlicht ebenso die soziale Lerntheorie:

### *Soziale Lerntheorie*

Grundannahme der sozialen Lerntheorie (Bandura, 1977, 1989) ist, dass menschliches Verhalten nicht nur angeboren ist, sondern aus reziproken Interaktionen multipler Einflüsse resultiert. Diese Einflüsse sind in individuelle Faktoren, Verhaltensweisen und Umweltreize gegliedert, die sich wechselseitig beeinflussen (reziproker Determinismus). Verhaltensweisen können beispielsweise durch Einstellungen, bisherige Erfahrungen oder in der Umwelt liegende Reize beeinflusst werden. Jedoch kann ebenso das Verhalten auf die Umwelt verändernd wirken und sich beispielsweise aufgrund von Feedback über Verhaltensweisen auf individuelle Faktoren auswirken (Zimbardo & Gerrig, 2008).

Die soziale Lerntheorie betont die aktive kognitive und selbstregulierte Verarbeitung von Beobachtungen und Erfahrungen, abhängig von der Interaktion mit der sozialen Umwelt. Der Mensch reagiert nicht passiv auf externe Einflüsse, sondern organisiert und selektiert aktiv die in der Umwelt auftretenden Reize (Bandura, 1977, 1989).

Die Wahrnehmung der Umwelt und die Bewertung dieser spielt für die soziale Lerntheorie eine bedeutende Rolle. Beobachtungslernen und das Bewerten und Verändern der eigenen Handlungen aufgrund der Beobachtung eines sozialen Modells sind wichtige Bestandteile der Theorie. So kommt es mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zur Nachahmung des beobachteten Verhaltens, wenn beim Modell positive Konsequenzen und positive Bewertungen aus den Handlungen folgten (Bandura, 1977, 1989).

Auf den Kontext des Ideenmanagements übertragen ist es für die Mitarbeiter wichtig, wie ihre Umwelt den Umgang mit dem Ideenmanagement vorlebt. So ist es zum Beispiel von



Belang, wie die Führungskräfte das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen unterstützen oder vorleben, beziehungsweise, ob sie Innovationen unterstützen und Kreativität fördern und somit implizit Normen und Erwartungen vermitteln. Entsprechend konnte eine Studie einen positiven Zusammenhang von Unterstützung für Innovationen durch die Führungskraft mit innovativem Verhalten der Mitarbeiter zeigen (Janssen, 2005).

### 2.4. Charakteristika des Ideenmanagements

#### 2.4.1. Strukturen

Die Strukturen des Unternehmens, die im Kontext von *innovativem Verhalten* eine Rolle spielen, sind nicht häufig erforscht worden. Für *Feedback* bei der Arbeit - als einem Merkmal der Strukturen im Unternehmen - zeigten sich folgende Effekte: Sind die Kollegen von Mitarbeitern kreativ und bekommen die Mitarbeiter Feedback, das ihre Weiterentwicklung fördert, so zeigen sie mehr innovatives Verhalten (Zhou, 2003). Außerdem erbrachten Teilnehmer eines Experiments die beste innovative Leistung, wenn sie positives Feedback mit weiterführenden Informationen (statt lediglich positivem Feedback ohne Informationen) bei gleichzeitig hoher Autonomie über die Ausführung der Aufgaben erhielten (Zhou, 1998). Feedback, das auf die richtige Art und Weise gegeben wird, scheint also einen positiven Einfluss auf innovatives Verhalten zu haben.

Weitere Studien zeigten einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe der *Bezahlung* der Mitarbeiter - als eine Art des Feedbacks im Unternehmen - und ihrem innovativen Verhalten (Ramamoorthy, et al., 2005) sowie der monetären Belohnung von Gruppenleistungen und Innovationen im Unternehmen (Camelo-Ordaz, de la Luz Fernández-Alles, & Valle-Cabrera, 2008). Im Gegensatz dazu fanden andere Autoren keinen Zusammenhang zwischen variabler Vergütung durch Bonussysteme und Prozessinnovationen (Walsworth & Verma, 2007).

Im *Ideenmanagement* wurden folgende strukturelle Variablen untersucht: Rapp und Eklund (2007) werteten alle Verbesserungsvorschläge aus einer Datenbank eines Unternehmens aus. Dabei untersuchten sie, welche Dimensionen förderlich für das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen schienen. Der persönliche Nutzen des Mitarbeiters vom Verbesserungsvorschlag, Kampagnen, um das Ideenmanagement zu bewerben, die Ablehnung einiger Verbesserungsvorschläge (statt der Annahme aller oder der Ablehnung aller Verbesserungsvorschläge) und Unterstützung der Einreichung von Gruppenvorschlägen führten zu erneuten oder vermehrten Einreichungen der Mitarbeiter.

Des Weiteren fanden Leach, et al. (2006) positive Zusammenhänge zwischen der Häufigkeit der Werbung, die für das Ideenmanagement gemacht wurde, der Intensität der Planung für die Einführung des Ideenmanagements, der Unterstützung des Managements für das Ideenmanagement sowie für das Feedback, das von mehreren Quellen gegeben wurde (z.B. von Führungskräften, Mitarbeitern ohne Führungsaufgaben etc.) mit der Einreichungsrate der Verbesserungsvorschläge im Unternehmen. Die Unterstützung durch das Management war die einzige Dimension, die auch mit der Implementierungsrate positiv zusammenhing (Leach, et al., 2006).

Eine andere Studie zeigte einen negativen Zusammenhang zwischen hemmenden Faktoren für das Einreichen und dem tatsächlichen Einreichen von Verbesserungsvorschlägen (Frese, et al., 1999). Unter hemmende Faktoren fielen Themen wie beispielsweise, ob die Mitarbeiter kleine Veränderungen selbst umsetzen, nicht mehr einreichen, nachdem viele Verbesserungsvorschläge abgelehnt wurden oder ob es dem Unternehmen schlecht ergeht und es daher nicht nützlich ist, Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Auch Unterstützung für Innovationen durch das Unternehmen wirkt sich fördernd im Ideenmanagement aus (Clegg, et al., 2002). Dabei wird beispielsweise betrachtet, ob das Unternehmen freie Zeit für kreatives Arbeiten bietet. In eine ähnliche Richtung gehend, wurden Hinweise darauf gefunden, dass eine von Mitarbeitern getragene Beteiligungskultur (die Mitarbeiter engagieren sich bei der Mitgestaltung des Unternehmens im Gegensatz zu Unternehmen, in denen Führungskräfte oder der Betriebsrat Beteiligungsmöglichkeiten zuweisen oder einfordern) mit einem bewussten und reflektierten Umgang mit dem Ideenmanagement einhergeht. So engagieren sich die Mitarbeiter in solchen Unternehmen für das Ideenmanagement und arbeiten aktiv an dessen Verbesserung mit (Horsmann, Pundt, Martins, & Nerdinger, 2007). Dies zeigte die Studie, für die in acht Unternehmen unterschiedlicher Größe und verschiedener Branchen qualitative Interviews durchgeführt wurden, um einen Vergleich zwischen dem Ideenmanagement von Unternehmen unterschiedlicher Beteiligungs- und Unternehmenskultur zu ermöglichen.

Einige Studien befassen sich mit der Auszahlung von *Prämien* im Ideenmanagement - als eine Art des Feedbacks im Ideenmanagement. Rapp und Eklund (2007) fanden keinen Unterschied zwischen hohen und niedrigen monetären Prämien für die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen. Auch zeigte sich kein Zusammenhang zwischen dem Motiv, eine Belohnung für einen Vorschlag zu bekommen und dem Generieren von neuen Ideen (Frese, et al., 1999). Ebenso fand eine weitere Studie keine Zusammenhänge zwischen monetären Belohnungen und dem Einreichen von Verbesserungsvorschlägen (Leach, et al., 2006).

Monetäre Belohnungen hingen lediglich mit der subjektiven Wahrnehmung von Managern bezüglich des Erfolgs des Ideenmanagements zusammen, nicht aber mit den objektiven Raten der eingereichten Verbesserungsvorschläge oder deren Implementierung. Allerdings hingen nicht-monetäre Belohnungen wie Anerkennung oder das Vergeben von Gutscheinen positiv mit der Rate der Verbesserungsvorschläge zusammen. Lediglich eine Studie konnte einen positiven Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit den Prämien im Ideenmanagement und der Einschätzung desselben als gut und nützlich zeigen (siehe auch Einstellungen der Mitarbeiter, Girardelli, 2007). Aufgrund der teils widersprüchlichen Ergebnisse positiver oder nicht vorhandener Effekte von Prämien auf innovatives Verhalten oder auf die Beteiligung der Mitarbeiter am Ideenmanagement soll deren Effekt hier näher beleuchtet werden.

### 2.4.2. Individuelle Einstellungen der Mitarbeiter

Einstellungen stellen Bewertungen von Dingen, Prozessen oder Systemen dar. Sie spiegeln sich in der affektiven, kognitiven und Verhaltenskomponente wider (Cacioppo, Gardner, & Berntson, 1997; Fishbein, 1967). So bewertet beispielsweise ein Mitarbeiter seine Führungskraft als sympathisch oder unterstützend. Dies kann sich in positiven Gefühlen gegenüber der Führungskraft, einer positiven Meinung und einem Verhalten, das von Offenheit gegenüber Forderungen der Führungskraft geprägt ist, äußern. Häufig untersuchte Einstellungen sind Commitment gegenüber dem Unternehmen oder Zufriedenheit mit der Arbeit und anderen Aspekten (Shalley, Gilson, & Blum, 2000; West, et al., 2003).

Einstellungen der Mitarbeiter und Führungskräfte spielen auch im Kontext des *innovativen Verhaltens* eine wichtige Rolle. Beispielsweise konnte eine Studie zeigen, dass die Einstellung der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern, nämlich ob sie Vertrauen in deren Zuverlässigkeit und Loyalität hatten, mit stärkerer Ermutigung zu innovativem Verhalten einherging (Wang & Casimir, 2007). Andere Studien zeigten positive Zusammenhänge zwischen einer positiven Einstellung des Managements gegenüber Veränderungen und innovativem Verhalten im Unternehmen (Damanpour, 1991) sowie zwischen Commitment gegenüber den Teamzielen und innovativem Verhalten im Team (West, et al., 2003). Der aktuelle Forschungsstand legt also nahe, dass positive Einstellungen eine Beziehung zu innovativem Verhalten im Unternehmen aufweisen.

Auch in Bezug auf das *Ideenmanagement* spielen Einstellungen eine Rolle: Homburg (2007) zeigte bei einem deutschen Automobilzulieferer einen Zusammenhang zwischen Bewertungen des Ideenmanagements und dem Einreichen von Verbesserungsvorschlägen: Die Autoren untersuchten mittels einer Mitarbeiterbefragung den Zusammenhang zwischen

der Bewertung der Bedrohung durch Risiken, der Bewertung der Wirksamkeit von Maßnahmen gegen die Risiken, der Kultur im Unternehmen hinsichtlich dem Umgang mit Risiken und dem Einreichen von Verbesserungsvorschlägen gegen die Risiken. Wird eine Situation als bedrohlich wahrgenommen und das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen als geeignete Abhilfe gegen die Situation eingeschätzt, steigt die Wahrscheinlichkeit der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen (Homburg, 2007). Weiterhin konnte eine Studie einen positiven Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit den Prämien im Ideenmanagement und der Einschätzung desselben als gut und nützlich zeigen (Girardelli, 2007).

Des Weiteren analysierten Ohly und Stelzer (2007), ob sich die Einstellung gegenüber der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen (z.B. das Einreichen wird als wichtig empfunden) auf die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge auswirkt. Dabei befragten sie die Mitarbeiter mit Fragebogen und riefen aus der Datenbank des Ideenmanagements die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge ab. Sie konnten einen positiven Zusammenhang zwischen der Einstellung, auch als Valenz bezeichnet, und der Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge zeigen.

Die Rolle von Einstellungen im Innovationskontext und erste Hinweise auf deren Zusammenhang zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen im Ideenmanagement legen eine weitere Analyse dieser Komponente nahe.

### 2.4.3. Systeme und Prozesse

Organisationale Gerechtigkeit ist von großer Bedeutung im Unternehmen und Kontext von innovativem Verhalten (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005; Greenberg, 1990). Auch im Ideenmanagement ist Gerechtigkeit wichtig, um die Mitarbeiter zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen zu ermutigen (Ohly, et al., 2006). In diesem Zusammenhang wurde eine unspezifische Art der Gerechtigkeit, die System Responsiveness untersucht (Frese, et al., 1999). Diese umfasst die Art, wie im Ideenmanagement auf Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter reagiert wird und unter anderem, ob Verbesserungsvorschläge fair behandelt werden. Diese unspezifische Art der Gerechtigkeit hat jedoch keine Zusammenhänge zu dem Einreichen oder der Qualität von Verbesserungsvorschlägen gezeigt (Frese, et al., 1999). Daher ist es sinnvoll, die organisationale Gerechtigkeit zur Beschreibung der Systeme und Prozesse im Ideenmanagement im Detail zu betrachten. Sie wird durch die Aspekte der distributiven, prozeduralen und interaktionalen Gerechtigkeit spezifiziert (z.B. Klendauer & Deller, 2009;

Koper, Van Knippenberg, Bouhuijs, & Vermunt, 1993). Auch wenn es Bemühungen gibt, die drei Konzepte zu einem einzigen zu integrieren, wird aktuell doch meistens zwischen diesen unterschieden (Colquitt, et al., 2005). Im Folgenden werden die verschiedenen Arten der Gerechtigkeit erläutert und zu innovativem Verhalten sowie Ideenmanagement in Bezug gesetzt.

### *Distributive Gerechtigkeit*

Mitarbeiter vergleichen ihre Bezahlung, Belohnungen, Beförderungen, kurz die Verteilung von Ressourcen untereinander (Colquitt, et al., 2005). Auch Bestrafung, Sicherheiten, Komplexität der Aufgaben, Kontrolle durch die Führungskraft, Status und Statussymbole beeinflussen die Wahrnehmung der Gerechtigkeit (vgl. Ambrose & Arnaud, 2005). Werden diese Ressourcen fair verteilt, spricht man von distributiver Gerechtigkeit (Colquitt, et al., 2005). Dabei spielt es eine Rolle, welchen Input ein Mitarbeiter für diese Outputs geliefert hat und was andere, z.B. Kollegen, bekommen (vgl. Ambrose & Arnaud, 2005).

In dem Rahmen der distributiven Gerechtigkeit spielen die soziale Austauschtheorie (Blau, 1964) und die Gleichheitstheorie (Adams, 1963, 1965) eine wichtige Rolle (vgl. Colquitt, et al., 2005).

### *Soziale Austauschtheorie*

Nach der sozialen Austauschtheorie (Social Exchange Theory) bauen zwischenmenschliche Beziehungen auf sozialem Austausch auf. Sozialer Austausch wird als freiwillige Handlung, die durch die Erwartung motiviert ist, etwas als Gegenleistung vom anderen zu bekommen, beschrieben (Blau, 1964; Cropanzano, et al., 2002; Michel, Stegmaier, & Sonntag, 2010). Die Erwartungen spielen daher eine wichtige Rolle für den Austausch. Diese sind allerdings nicht absolut zu sehen, sondern vielmehr relativ im Vergleich zu dem, was andere in einer Referenzgruppe bekommen (Blau, 1964).

Ein Individuum, das etwas für jemand anderen tut, bindet diesen an sich. Um dieser Verpflichtung nachzugehen, wird die zweite Person der ersten wiederum einen Gefallen tun. Wenn sich der Austausch für beide Individuen lohnt, sind sie geneigt, dem anderen weiterhin Gefallen anzubieten (Blau, 1964). Bei sozialen Austauschbeziehungen gibt es in der Regel keine Absprache über den Inhalt für die Gegenleistungen (Blau, 1964). Daher basiert der Austausch in diesem Fall auf Vertrauen und beginnt meist mit kleineren Gefälligkeiten, die nicht riskant sind. Bekommt man dafür keine Gegenleistung, hat man kaum etwas verloren

und beendet die Handlung. Erhält man jedoch eine angemessene Gegenleistung, ist man bereit, mehr zu investieren. So bauen sich soziale Austauschhandlungen immer weiter aus.

Soziale Interaktionen sind also von Kosten-Nutzen-Überlegungen geleitet. Dabei verhält sich das Individuum so, dass es den besten Gewinn zu machen glaubt. Die soziale Austauschtheorie geht jedoch nicht nur davon aus, dass der Mensch kalt und berechnend ist, sie betont auch die Reziprozität und Fairness von sozialen Beziehungen (Blau, 1964).

Clegg, et al. (2002) beziehen sich analog zu der beschriebenen Theorie in ihrer Studie zum Ideenmanagement auf die Annahme eines sozialen Austausches im Unternehmen. Sie nahmen an, dass die Überzeugung der Mitarbeiter, ihr Engagement würde wertgeschätzt, mit vermehrtem Engagement im Ideenmanagement zusammenhängt. In der Tat fanden sie einen positiven Zusammenhang zwischen dem Vertrauen in den eigenen Benefit durch Veränderungen und dem Einreichen von Verbesserungsvorschlägen.

### *Gleichheitstheorie*

Die Gleichheitstheorie (Equity Theory, Adams, 1963, 1965) ist ebenso wie die soziale Austauschtheorie von Bedeutung im Kontext von distributiver Gerechtigkeit (Colquitt, et al., 2005). Laut dieser Theorie vergleicht man Input und Output einer Situation. Inputs können in dem Fall Ausbildung, Intelligenz, Erfahrungen, Fähigkeiten oder Anstrengungen sein, Outputs dagegen Bezahlung, Status oder Belohnungen. Dabei wird verglichen, was relevante andere Personen bekommen und investieren. Wenn das Verhältnis zwischen eigenem Input und Output größer oder kleiner als das der anderen ist, wird Ungerechtigkeit empfunden und man versucht, diese auszugleichen (Adams, 1963, 1965). Werden daher Belohnungen oder Prämien im Ideenmanagement gerecht an die Mitarbeiter verteilt, werden sie ihren Input, also das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen, aufrechterhalten.

Verschiedene Studien beschäftigen sich mit distributiver Gerechtigkeit im Kontext von innovativem Verhalten: Janssen (2000) spricht hier von der distributiven Gerechtigkeit, mit der Bemühungen, sich innovativ zu verhalten, mit Anerkennung belohnt werden. Es zeigte sich, dass die Beziehung zwischen Anforderungen bei der Arbeit und innovativem Verhalten stärker positiv war, wenn die distributive Gerechtigkeit von den Mitarbeitern als hoch wahrgenommen wurde (Janssen, 2000).

In einer anderen Studie wurden interessante Ergebnisse gefunden, die besagen, dass die distributive Gerechtigkeit eine positive Wahrnehmung der Unternehmenspolitik hervorrief, die wiederum negativ mit der Wahrnehmung innovativen Verhaltens als risikobehaftet und

nicht erwünscht zusammenhing (C. P. Parker, Dipboye, & Jackson, 1995). Außerdem konnte ein positiver Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und dem Ergreifen der Initiative, um das Unternehmen innovativ voranzubringen, gezeigt werden (Moon, Kamdar, Mayer, & Takeuchi, 2008).

Im Kontext des Ideenmanagements wurde bisher lediglich auf das Vorhandensein oder die Höhe von Belohnungen eingegangen, deren Einschätzung als distributiv gerecht wurde jedoch nicht berücksichtigt (Frese, et al., 1999; Leach, et al., 2006).

Durch die Ausführungen wird jedoch klar, dass distributive Gerechtigkeit eine Rolle im Ideenmanagement spielt. Die Mitarbeiter werden für ihre freiwillige Beteiligung am Ideenmanagement durch das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen eine Gegenleistung erwarten, sodass sich Input und Output im Verhältnis ausbalancieren.

### *Prozedurale Gerechtigkeit*

Mitarbeiter achten darauf, mit welchen Vorgehensweisen oder Entscheidungsprozessen man im Unternehmen vorgeht (Colquitt, et al., 2005). Wenn die Gründe für die Prozesse und die Art ihres Ablaufs als gerecht angesehen werden, spricht man von prozeduraler Gerechtigkeit (Colquitt, et al., 2005). Auch akkurate Informationen, Unterdrückung von Informations-Verzerrungen, die Möglichkeit, Prozesse zu korrigieren und selbst als Mitarbeiter Informationen einzubringen, spielen eine Rolle für die Wahrnehmung der prozeduralen Gerechtigkeit (vgl. Ambrose & Arnaud, 2005).

### *Prozedurale Gerechtigkeitstheorie*

Thibaut und Walker (1975) führten das Konstrukt der prozeduralen Gerechtigkeit durch ihre Forschung zur Lösung von juristischen Konflikten zwischen Individuen oder Gruppen ein. Die Autoren definieren gerechte Prozesse als jene Vorgänge, bei denen die Kontrolle über das Geschehen optimal verteilt ist (Thibaut & Walker, 1975). Im Detail kann die Verteilung der Kontrolle über die Prozesse in Entscheidungskontrolle und Prozesskontrolle differenziert werden (Thibaut & Walker, 1978). Unter Entscheidungskontrolle wird jene Kontrolle subsumiert, die ein Betroffener auf das letztendliche Ergebnis ausüben kann. Unter Prozesskontrolle versteht man die Kontrolle über Prozesse (Thibaut & Walker, 1978).

Durch Leventhal (1980) wurde die Theorie der prozeduralen Gerechtigkeit auf außerjuristische Kontexte erweitert, sodass sie auch im organisatorischen Kontext ihre Gültigkeit findet. Wenn die Annahmen auf den organisatorischen Kontext übertragen werden, wird deutlich, dass die wahrgenommene Kontrolle der Mitarbeiter über Prozesse eine

wichtige Größe darstellt, um prozedurale Gerechtigkeit im Unternehmen verwirklichen zu können. Durch diese wahrgenommene Kontrolle können Betroffene verstehen, wie und weshalb das letztendliche Ergebnis zu Stande kommt (Leventhal, 1980).

Darüber hinaus entwickelt Leventhal (1980) weitere Determinanten gerechter Prozesse: Konsistenz (Prozesse sollten konsistent bzw. stabil über Zeit und Personen sein) und Unterdrückung von Verzerrungen (Prozesse sollten keinen persönlichen Interessen oder vorgefassten Meinungen unterliegen). Weiterhin sollten sie akkurat (auf validen Informationen und keinen Fehlern beruhend), korrigierbar (die Möglichkeit besteht, Anpassungen und Verbesserungen der Prozesse vorzunehmen), repräsentativ (die Belange und Werte der Betroffenen widerspiegelnd) und ethisch korrekt sein (moralische und ethische Regeln müssen eingehalten werden) (Leventhal, 1980).

Studien zu prozeduraler Gerechtigkeit im Innovationskontext zeigen Folgendes: Ramamoorthy, Flood, Slattery und Sardesai (2005) fanden einen positiven Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und innovativem Verhalten bei der Arbeit. Dieser Zusammenhang bestand allerdings nicht direkt, sondern wurde vollständig durch einen Mediator vermittelt: Die wahrgenommene Verpflichtung, als Mitarbeiter den psychologischen Vertrag mit dem Arbeitgeber zu erfüllen. Außerdem konnte ein positiver Zusammenhang zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und dem Ergreifen der Initiative, um das Unternehmen innovativ voranzubringen, gezeigt werden (Moon, et al., 2008).

Im Kontext des Ideenmanagements liegen derzeit keine Studien zu prozeduraler Gerechtigkeit vor. Es ist allerdings nahe liegend, auch hier Zusammenhänge zu vermuten, die sich bei innovativem Verhalten zeigen. Die Prozesse in einem komplexen System, wie es das Ideenmanagement darstellt, sollten für die Mitarbeiter kontrollierbar und gerecht erscheinen. Es ist anzunehmen, dass das freiwillige Verhalten des Einreichens von Verbesserungsvorschlägen nur so aufrechterhalten werden kann.

### *Interaktionale Gerechtigkeit*

Wenn sich Mitarbeiter besonders von Führungskräften oder anderen zentralen Personen des Unternehmens im Umgang miteinander als gerecht behandelt fühlen, spricht man von interaktionaler Gerechtigkeit (Colquitt, et al., 2005). Dabei ist es wichtig, dass den Mitarbeitern mit Respekt und Würde begegnet wird (Bies, 2005; Bies & Shapiro, 1987; Greenberg, 1990).



Interaktionale Gerechtigkeit wird in manchen Studien in informationale und interpersonale Gerechtigkeit differenziert. Der informationale Aspekt betont Informationen und Erklärungen, die den Mitarbeitern gegeben werden, während der interpersonale Aspekt darauf eingeht, ob die Mitarbeiter mit Würde und Anerkennung behandelt werden (Bies, 2005; Greenberg, 1990). Die meisten Studien unterscheiden jedoch die beiden Aspekte nicht (Bies, 2005) und es wird daher im Folgenden von interaktionaler Gerechtigkeit im Allgemeinen, das beide Aspekte umfasst, gesprochen.

Bezogen auf Innovationen zeigen Studien Folgendes: George und Zhou (2007) fanden, dass die interaktionale Gerechtigkeit der Führungskräfte einen positiven Zusammenhang mit dem innovativen Verhalten ihrer Mitarbeiter hat. Clark und James (1999) sprechen eher allgemein von Gerechtigkeit und meinen damit die Gerechtigkeit der Behandlung beziehungsweise die Wertschätzung von Versuchspersonen in einem Experiment. Diese hing ebenfalls mit einem erhöhten innovativen Verhalten, gemessen durch Experten-Ratings der Kreativität von Lösungen für Arbeitsprobleme, zusammen.

Clegg, et al. (2002) beziehen sich in ihrer Studie zum Ideenmanagement ebenfalls indirekt auf die Annahme einer interaktionalen Gerechtigkeit. Sie nahmen an, dass die Einschätzung der Mitarbeiter, ihre Verbesserungsvorschläge würden ernst genommen und beachtet, mit vermehrtem Engagement im Ideenmanagement zusammenhängt. In der Tat fanden sie einen Zusammenhang zwischen dem Vertrauen der Mitarbeiter, angehört zu werden und der Implementierung ihrer Verbesserungsvorschläge.

### 2.5. Zusammenfassung und Implikationen aus dem theoretischen und empirischen Hintergrund

Es wurde ein umfassender Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu Innovationen im Unternehmen und zum Ideenmanagement gegeben. Die Studien zum Ideenmanagement sind in Tabelle 2 übersichtlich zusammengefasst.

Tabelle 2/1. Überblick der aktuellen Forschung zum Ideenmanagement

Autoren und Erscheinungsjahr	Größe und Art der Stichprobe	Untersuchte Konstrukte <sup>a</sup>
Axtell, Holman, Unsworth, Wall, Waterson, & Harrington (2000)	N = 148 Mitarbeiter (Englisches Unternehmen)	<u>UVs</u> <sup>b</sup> : Individual level variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Role breadth self-efficacy</li> <li>• Production ownership (role orientations) (n.s. für implementations <sup>c</sup>)</li> </ul> Job characteristics: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individual method control</li> <li>• Problem-solving demand (n.s. für implementations)</li> <li>• Machine maintenance</li> </ul> Group and organizational level variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participative safety</li> <li>• Support for innovation</li> <li>• Team method control</li> <li>• Team role breadth</li> <li>• Management support (n.s. für suggestions)</li> <li>• Team leader support (n.s. für suggestions, n.s. für implementations)</li> <li>• Participation</li> </ul> <u>AVs</u> <sup>d</sup> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suggestions</li> <li>• Implementations</li> </ul>
Clegg, Unsworth, Epitropaki, & Parker (2002)	N = 128 Mitarbeiter (Design-Ingenieure aus zwei Luft- und Raumfahrtorganisationen)	<u>UVs</u> : Dimensions of innovation trust: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trust that heard (n.s. für suggestion of ideas)</li> <li>• Trust that benefit (n.s. für implementation of ideas)</li> <li>• Systematic thinking style</li> <li>• Intuitive thinking style (n.s. für implementation of ideas)</li> <li>• Role-breadth self-efficacy (confidence in performing proactive activities beyond the prescribed scope of the job)</li> <li>• Support for innovation</li> <li>• Leader-member exchange (n.s. für suggestion of ideas)</li> </ul> <u>AVs</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suggestion of ideas</li> <li>• Implementation of ideas</li> </ul>

Tabelle 2/2. Überblick der aktuellen Forschung zum Ideenmanagement

Frese, Teng, & Wijnen (1999)	N = 207 Mitarbeiter (4 Niederlassungen einer holländische Stahlfabrik)	<p><b>UVs:</b> General variables person's orientations and work characteristics:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjective initiative/proactivity</li> <li>• Higher order need strength (internale Motivation)</li> <li>• Control aspiration</li> <li>• Interest in work innovation</li> <li>• Employees Control at work</li> <li>• Complexity of work</li> </ul> <p>Specific variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisor support</li> <li>• System responsiveness (n.s. °)</li> <li>• Motives/better work (n.s.)</li> <li>• Motives/reward (n.s.)</li> <li>• Suggestion inhibitors</li> <li>• Self-efficacy</li> </ul> <p><b>AVs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Having ideas</li> <li>• Writing and submitting suggestions</li> <li>• Rewarded suggestions</li> </ul>
Girardelli (2007)	N = 507 Mitarbeiter (Toyota Motorenproduktion, USA)	<p><b>UVs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attitudes towards submitting suggestions</li> <li>• Subjective norms</li> <li>• Perceived behaviour control</li> <li>• Self-Identity</li> <li>• Proactive Personality (n.s.)</li> <li>• Role-breadth self-efficacy</li> <li>• Organizational trust</li> <li>• Empowerment</li> <li>• Supervisory Support</li> <li>• Rewards</li> </ul> <p>Flexible Employee Orientation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic orientation</li> <li>• Role orientation: production ownership (n.s.)</li> <li>• Role orientation: production knowledge</li> </ul> <p><b>Med<sup>e</sup>:</b> Intention to submit suggestions</p> <p><b>AV:</b> Number of suggestions</p>
Homburg (2007)	N = 102 Mitarbeiter (Deutsches Produktionsunternehmen)	<p><b>UVs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrohungsbewertung (marginal signifikant)</li> <li>• Copingbewertung (marginal signifikant)</li> </ul> <p><b>Mod<sup>f</sup>:</b> Umweltkulturbewertung</p> <p><b>AV:</b> Formulieren von Verbesserungsvorschlägen</p>

Tabelle 2/3. Überblick der aktuellen Forschung zum Ideenmanagement

Horsmann, Pundt, Martins, & Nerdinger (2007)	N = 45 Mitarbeiter (Acht Unternehmen verschiedener Branchen)	<p><b>UVs:</b> Beteiligungskultur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligungstyp F (starke Kultur, Selbstständigkeit weniger wichtig): Führungskräfte bestimmen die Art der Beteiligung</li> <li>• Beteiligungstyp M (starke Kultur, Selbstständigkeit eher wichtig): Mitarbeiter engagieren sich auf eigene Initiative hin</li> <li>• Beteiligungstyp I (schwache Kultur): Institutionen wie der Betriebsrat fördern Beteiligung</li> </ul> <p><b>AV:</b> Effektive Funktionsweise des Ideenmanagements</p>
Leach, Stride, & Wood (2006)	N = 182 Organisationen (Englische Unternehmen)	<p><b>UVs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scheme type</li> <li>• Management support</li> <li>• Planning (n.s. für implementation rate)</li> <li>• Publicity (n.s. für implementation rate)</li> <li>• Feedback (n.s. für implementation rate)</li> </ul> <p>Rewards:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recognition (n.s. für implementation rate)</li> <li>• Monetary (n.s. für suggestion rate, n.s. für implementation rate)</li> <li>• Non-monetary (n.s. für implementation rate)</li> </ul> <p><b>Mod:</b> Learning culture (n.s. für suggestion rate, n.s. für implementation rate)</p> <p><b>AVs:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scheme success</li> <li>• Rate of suggestion making</li> <li>• Rate of idea implementation</li> </ul>
Ohly & Stelzer (2007)	N = 302 Mitarbeiter (Deutsches High-Tech-Unternehmen)	<p><b>UVs:</b> Valenz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrinsische Valenz des Einreichens von Verbesserungsvorschlägen</li> <li>• Extrinsische Valenz des Einreichens von Verbesserungsvorschlägen (n.s.)</li> </ul> <p>Erwartung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartung eines intrinsisch erwünschten Nutzens (n.s.)</li> <li>• Erwartung eines extrinsisch erwünschten Nutzens (n.s.)</li> </ul> <p><b>AV:</b> Einreichen eines Verbesserungsvorschlags</p>

Tabelle 2/4. Überblick der aktuellen Forschung zum Ideenmanagement

Ohly, Sonnentag, & Pluntke (2006)	N = 278 Mitarbeiter (Deutsches High-Tech- Unternehmen)	<u>UVs:</u> Routinization (n.s. für number of suggestions) Work characteristics: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Time pressure (n.s. für number of suggestions)</li> <li>• Job control (n.s. für number of suggestions)</li> <li>• Supervisor support (n.s. für creativity, innovation)</li> <li>• Job complexity (n.s. für creativity, personal initiative, number of suggestions)</li> </ul> <u>AVs:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativity</li> <li>• Innovation</li> <li>• Personal initiative</li> <li>• Number of suggestions</li> </ul>
Oldham & Cummings (1996)	N = 171 Mitarbeiter (Zwei Produktionsunternehmen für technische Ausstattung)	<u>UVs:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creativity-relevant personal characteristics (capable, clever, confident, ...), (n.s. für creative performance rating, suggestions, overall performance, intention to quit)</li> <li>• Job complexity (autonomy, skill variety, task identity,...) (n.s. für suggestions, patents)</li> </ul> Supervisory style: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supportive Supervision (n.s. für suggestions, creative performance rating, patents)</li> <li>• Noncontrolling supervision (n.s. für suggestions, patents, intention to quit)</li> </ul> <u>AVs:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creative performance ratings</li> <li>• Patent disclosures written</li> <li>• Suggestions</li> <li>• Overall performance ratings (work quantity, work quality, amount of effort)</li> <li>• Intention to quit</li> </ul>
Pundt & Schyns (2005)	N = 104 Mitarbeiter (Unterschiedliche Unternehmen)	<u>UVs:</u> Transformationale Führung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idealisierter Einfluss (n.s.)</li> <li>• Inspirierende Motivierung</li> <li>• Intellektuelle Stimulierung (n.s.)</li> <li>• Individualisierte Berücksichtigung (n.s.)</li> </ul> <u>Mod:</u> Verbesserungskultur <u>AV:</u> Individuelles Engagement im Ideenmanagement

Tabelle 2/5. Überblick der aktuellen Forschung zum Ideenmanagement

Rapp & Eklund (2007)	N = 2343 Verbesserungsvorschläge (Schwedisches Unternehmen, Süßwarenproduktion)	<u>UVs:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personal benefit</li><li>• High monetary rewards (n.s.)</li><li>• Campaigns in company</li><li>• Some suggestions rejected</li><li>• Support of group suggestions</li></ul> <u>AV:</u> Submitting suggestions
-------------------------	---	--

<sup>a</sup> Originalbezeichnungen der Konstrukte aus den Studien wurden beibehalten

<sup>b</sup> UV: Unabhängige Variable

<sup>c</sup> n.s.: nicht signifikante Variable

<sup>d</sup> AV: Abhängige Variable

<sup>e</sup> Med: Mediiierende Variable

<sup>f</sup> Mod: Moderierende Variable

Es konnte durch die Darstellung des theoretischen und empirischen Hintergrunds gezeigt werden, dass innovatives Verhalten von Mitarbeitern im Unternehmen durch verschiedene Variablen begünstigt wird. Diese spiegeln sich auch in den Variablen wider, die die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen ins Ideenmanagement begünstigen. Hier spielen Charakteristika der Mitarbeiter, der Führungskräfte und des Ideenmanagements eine Rolle. Forschungslücken oder widersprüchliche Ergebnisse haben sich für die folgenden Konstrukte ergeben:

- Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln
- Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen
- Proaktive Persönlichkeit
- Wohlbefinden der Mitarbeiter
- Unterstützung durch die Führungskraft
- Transformationale Führung
- Vergabe von monetären Prämien
- Einstellungen der Mitarbeiter
- Distributive Gerechtigkeit
- Prozedurale Gerechtigkeit
- Interaktionale Gerechtigkeit

Es lassen sich aus dem Forschungsstand folgende Implikationen ableiten:

Die Motivation der Mitarbeiter, sich am Ideenmanagement zu beteiligen, wurde bisher nicht explizit untersucht. Nachdem sich die Beteiligung der Mitarbeiter am Ideenmanagement

in die Schritte des Entwickelns und Einreichens von Verbesserungsvorschlägen differenzieren lässt (Axtell, et al., 2000; Frese, et al., 1999), soll hier zwischen der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und der, diese einzureichen, unterschieden werden.

Eine proaktive Persönlichkeit scheint im Kontext von innovativem Verhalten wichtig zu sein (Crant, 2000; S. K. Parker, et al., 2006; Seibert, et al., 2001). In Bezug auf das Ideenmanagement wurden jedoch widersprüchliche Ergebnisse gefunden, die einen Interaktionseffekt nahelegen (Frese, et al., 1999; Girardelli, 2007).

Wohlbefinden von Mitarbeitern wurde im Kontext des innovativen Verhaltens kaum, in Bezug auf das Ideenmanagement bisher nicht untersucht (Wright & Walton, 2003). Abgeleitet aus der Theorie der Ressourcenverteilung (Kanfer & Ackerman, 1989; Kanfer, et al., 1994) soll diese Variable in dem Zusammenhang mit dem Ideenmanagement betrachtet werden.

Kreativität von Mitarbeitern ist eine Voraussetzung für innovatives Verhalten und vielfach im Innovationskontext untersucht worden (Farmer, et al., 2003; Miron, et al., 2004; Oldham & Cummings, 1996; Zhou, 2003). Im Ideenmanagement hat sich ebenfalls gezeigt, dass Kreativität der Mitarbeiter förderlich für deren Beteiligung durch Verbesserungsvorschläge ist (Oldham & Cummings, 1996). Daher kann diese Variable im Zusammenhang mit der Unterstützung durch die Führungskraft als wichtig angesehen werden, nämlich in der Spezifizierung der Unterstützung durch die Führungskraft hinsichtlich der Unterstützung der Kreativität der Mitarbeiter durch die Führungskraft. Gemäß der sozialen Lerntheorie (Bandura, 1977, 1989) sollte die Führungskraft durch dieses Verhalten eine Vorbildfunktion haben.

Die Unterstützung durch die Führungskraft erweist sich im Kontext von innovativem Verhalten als wichtig (Krause, 2004; Madjar, et al., 2002; Zhou & George, 2001), zeigt jedoch im Zusammenhang mit dem Ideenmanagement widersprüchliche Ergebnisse (Axtell, et al., 2000; Ohly, et al., 2006; Oldham & Cummings, 1996). Daher scheint die Betrachtung von Interaktionseffekten zwischen dem kreativitätsunterstützenden Verhalten der Führungskraft und weiteren Variablen einleuchtend.

Weiterhin spielt transformationale Führung eine Rolle für innovatives Verhalten von Mitarbeitern (Jaussi & Dionne, 2003; Jung, 2001; Jung, et al., 2003). Im Zusammenhang mit dem Ideenmanagement wurde bisher jedoch nicht das gesamte Konstrukt der transformationalen Führung, sondern dessen einzelne Facetten betrachtet (Pundt & Schyns, 2005). Außerdem wurde vielfach in der Literatur die Erforschung von Interaktionseffekten mit transformationaler Führung gefordert (Hunt & Conger, 1999; Shalley & Gilson, 2004;

Yukl, 1999). Dieser Forderung soll hier durch die Analyse von Interaktionseffekten mit dem gesamten Konstrukt transformationale Führung nachgekommen werden.

Feedback, das auf die richtige Art und Weise gegeben wird, hängt positiv mit innovativer Leistung von Mitarbeitern zusammen (Zhou, 1998, 2003). Monetäre Prämien hingegen, die als eine Art des Feedbacks gesehen werden können, hängen nicht oder nur teilweise mit innovativer Leistung oder dem Einreichen von Verbesserungsvorschlägen zusammen (Frese, et al., 1999; Leach, et al., 2006; Walsworth & Verma, 2007). Die motivierende Wirkung von Prämien soll in der Vorstudie näher untersucht werden.

Die Rolle von Einstellungen im Innovationskontext und erste Hinweise auf deren Zusammenhang zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen im Ideenmanagement legen eine weitere Analyse dieser Komponente nahe (Damanpour, 1991; Girardelli, 2007; West, et al., 2003). Die Valenz als eine positive Einstellung gegenüber dem Ideenmanagement spielt eine Rolle für die Einreichung von Verbesserungsvorschlägen (Ohly & Stelzer, 2007). Diese Variable soll daher später wieder aufgegriffen werden.

Des Weiteren lässt sich aus den Befunden von Ohly und Stelzer (2007) eine Bedeutung verschiedener Gerechtigkeitsarten im Ideenmanagement ableiten. Um die Beurteilung der Systeme und Prozesse des Ideenmanagements zu untersuchen, werden daher die drei Varianten organisationaler Gerechtigkeit distributive Gerechtigkeit, prozedurale Gerechtigkeit und die interaktionale Gerechtigkeit betrachtet (Colquitt & Shaw, 2005). Diese Variablen werden gemäß der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964; Cropanzano, et al., 2002; Michel, et al., 2010), der Gleichheitstheorie (Adams, 1963, 1965), der prozeduralen Gerechtigkeitstheorie (Thibaut & Walker, 1975) und den Annahmen der interaktionalen Gerechtigkeit (Bies, 2005; Bies & Shapiro, 1987; Greenberg, 1990) verwendet.

### 2.6. Das transaktionale Modell des Ideenmanagements

Es wurde ein ausführlicher Einblick in den theoretischen und empirischen Hintergrund von innovativem Verhalten und Beteiligung am Ideenmanagement im Unternehmen gegeben. Darauf basierend kann das transaktionale Modell der Leistung auf das Ideenmanagement adaptiert werden. Es ergeben sich folgende Spezifizierungen für ein elaboriertes transaktionales Modell des Ideenmanagements (siehe Abbildung 6):



## 2. Theoretischer und empirischer Hintergrund

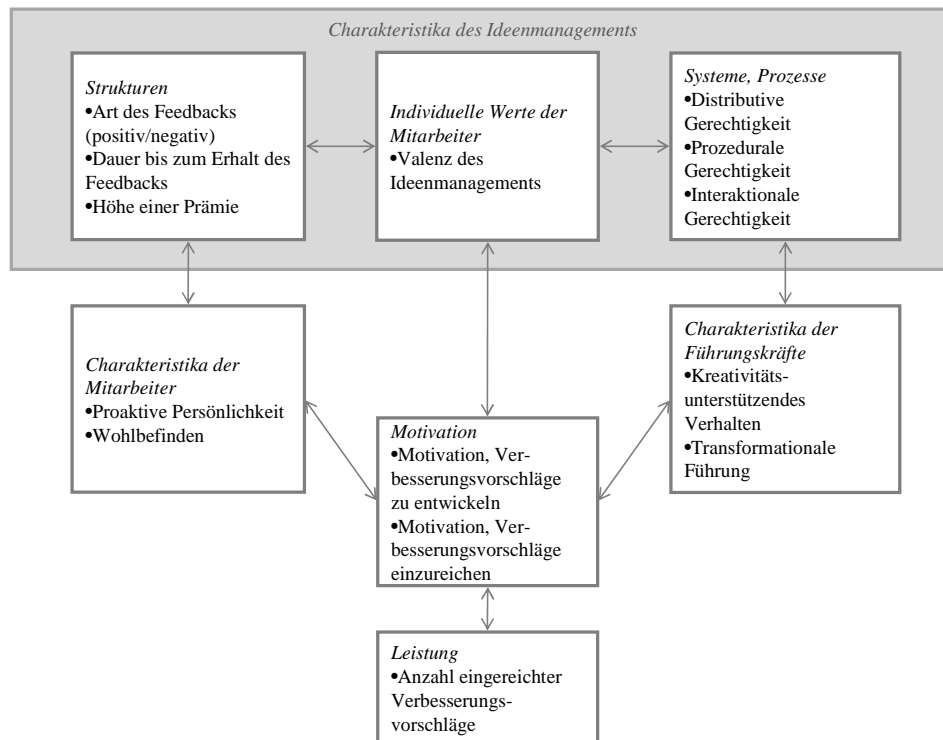


Abbildung 6. Transaktionales Modell des Ideenmanagements, adaptiert nach Burke und Litwin, 1992

Mit den *Strukturen* werden durch Verteilung der Verantwortlichkeiten oder durch Kommunikation die Ziele des Unternehmens umgesetzt (Burke & Litwin, 1992). Die Strukturen des Ideenmanagements werden durch die Art des Feedbacks auf Verbesserungsvorschläge, die Dauer bis zum Erhalt des Feedbacks oder die Höhe einer Prämie bestimmt. *Individuelle Einstellungen* umfassen die Einstellungen, die Mitarbeiter gegenüber einem Prozess, einer Tätigkeit oder einer Sache haben. Im Ideenmanagement spielt die Valenz gegenüber dem Ideenmanagement eine Rolle, nämlich inwieweit die Mitarbeiter das Ideenmanagement als wichtig und sinnvoll empfinden. In *Systeme und Prozesse* fallen beispielsweise das Belohnungssystem, Kontrollsysteme und Informationssysteme (Burke & Litwin, 1992). Im Kontext des Ideenmanagements sind daher verschiedene Varianten der organisationalen Gerechtigkeit von Belang: Die gerechte Verteilung von Prämien, nämlich die distributive Gerechtigkeit, die Kontrolle über Prozesse, die sich in der prozeduralen Gerechtigkeit widerspiegelt und die Behandlung der Mitarbeiter mit Wertschätzung und Respekt, also mit interaktionaler Gerechtigkeit. Die Strukturen des Ideenmanagements, die individuellen Einstellungen der Mitarbeiter und die Systeme und Prozesse des Ideenmanagements stellen zusammen die *Charakteristika des Ideenmanagements* dar. Mit den *Charakteristika der Führungskräfte* sind die Verhaltensweisen der Führungskräfte gemeint (Burke & Litwin, 1992). Im Ideenmanagement sind beispielsweise

kreativitätsunterstützendes Verhalten und transformationale Führung von Relevanz. *Charakteristika der Mitarbeiter* beschreiben, welche Voraussetzungen die Mitarbeiter einbringen müssen, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Im Falle des Ideenmanagements fallen die proaktive Persönlichkeit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter darunter. *Motivation* schließlich ist die Tendenz, ein Ziel zu erreichen und daran festzuhalten, bis es erreicht ist (Burke & Litwin, 1992). Im Ideenmanagement spielen zwei unterschiedliche Arten der Motivation eine Rolle: Die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und die, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Die *Leistung*, die daraus resultiert, ist das Ergebnis aller Variablen und ein Indikator für Anstrengung der Mitarbeiter: Die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge im Ideenmanagement.

Das transaktionale Modell des Ideenmanagements umfasst damit alle Variablen, die in der vorliegenden Dissertation untersucht werden. Die Verbindungen der Dimensionen im Modell durch die Pfeile stellen hier lediglich vielfältige Zusammenhänge dar. Die detaillierten angenommenen Zusammenhänge werden aus den Theorien und dem bisherigen Forschungsstand abgeleitet. In Tabelle 3 werden die Variablen der Dissertation im Überblick dargestellt und ihre jeweilige Definition angegeben.

Tabelle 3/1. Variablen, die in der Dissertation Verwendung finden und ihre Definition

Variable	Definition
Art des Feedbacks	Positives oder negatives Feedback auf einen eingereichten Verbesserungsvorschlag, das für die Annahme oder Ablehnung des Verbesserungsvorschlags steht
Dauer bis zum Erhalt des Feedbacks	Bearbeitungszeit des Verbesserungsvorschlags durch die Verantwortlichen des Ideenmanagements; Zeit von der Einreichung des Verbesserungsvorschlags bis zum Erhalt des Gutachtens durch den Mitarbeiter
Höhe einer Prämie	Monetäre Prämie in Euro, die der Mitarbeiter auf einen angenommenen Verbesserungsvorschlag erhält
Motivation, VVs zu entwickeln	Die Motivation, neue Ideen zu sammeln und zu einem Verbesserungsvorschlag weiterzuentwickeln
Motivation, VVs einzureichen	Die Motivation, Ideen als Verbesserungsvorschläge einzureichen
Anzahl eingereicherter VVs	Anzahl der Verbesserungsvorschläge, die im Ideenmanagement eingereicht werden
Proaktive Persönlichkeit	Persönlichkeit, die durch aktives Handeln und aktives Herangehen an Probleme gekennzeichnet ist
Wohlbefinden	Subjektive psychische Gesundheit des Mitarbeiters
Kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft	Verhalten der Führungskraft, das kreatives Verhalten der Mitarbeiter unterstützt

Tabelle 3/2. Variablen, die in der Dissertation Verwendung finden und ihre Definition

Variable	Definition
Transformationale Führung	Führungsstil, der durch intellektuelle Stimulierung der Mitarbeiter, deren individualisierte Berücksichtigung, idealisierten Einfluss und inspirierende Motivierung gekennzeichnet ist
Valenz des Ideenmanagements	Einstellung des Mitarbeiters gegenüber dem Ideenmanagement, die beschreibt, ob dieses als sinnvoll und nützlich empfunden wird
Distributive Gerechtigkeit	Gerechtigkeit, mit der Belohnung oder Anerkennung im Ideenmanagement verteilt werden
Prozedurale Gerechtigkeit	Gerechtigkeit, mit der Prozesse im Ideenmanagement angewendet werden
Interaktionale Gerechtigkeit	Ausmaß, in dem die Mitarbeiter mit Wertschätzung und Respekt im Ideenmanagement behandelt werden

VV: Verbesserungsvorschlag

Vor diesem Hintergrund wird in einer Vorstudie explorativ überprüft, ob sich Strukturen des Ideenmanagements auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, auswirken. Darauf aufbauend leiten sich die spezifischen Forschungsfragen der drei Studien der Dissertation ab.

### 3. Vorstudie: Einflüsse der Strukturen des Ideenmanagements

#### 3.1. Zielsetzung der Vorstudie

Um der Frage nachzugehen, welche Variablen die Motivation der Mitarbeiter, sich am Ideenmanagement zu beteiligen, beeinflussen, wurde eine Vorstudie für die Dissertation durchgeführt. Es sollte überprüft werden, ob die Motivation der Mitarbeiter durch die Strukturen des Ideenmanagements vorhersagbar ist.

Zum einen wurde der Fokus auf das Feedback auf Verbesserungsvorschläge gelegt. Es wurde mehrfach gezeigt, dass Feedback positive Wirkung im Unternehmen hat, da es Informationen über den eigenen Status bereitstellt (z.B. George & Zhou, 2007; Hutchison & Garstka, 1996). Im Ideenmanagement konnte gezeigt werden, dass Feedback, das durch verschiedene Quellen (z.B. durch Führungskräfte sowie Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben) gegeben wurde, ebenso wie Anerkennung oder Lob für Verbesserungsvorschläge positiv mit der Rate der Verbesserungsvorschläge zusammenhing (Leach, et al., 2006). In der Vorstudie wurde untersucht, ob sich die *Dauer bis zum Erhalt des Feedbacks (Bearbeitungszeit)* auf einen Verbesserungsvorschlag auf die Motivation, erneut Verbesserungsvorschläge einzureichen, auswirkt. Nach der Lerntheorie von Bandura (1977), soll Feedback möglichst bald auf eine Aktion folgen, um positiven Lernzuwachs zu erzielen (von Bismarck, 2000). Es wäre daher denkbar, dass sich schnelle Rückmeldungen auf Verbesserungsvorschläge verstärkend darauf auswirken, erneut Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Des Weiteren stellt die Annahme eines Verbesserungsvorschlags *positives Feedback* dar. Nach der kognitiven Evaluationstheorie wirkt es motivierend, wenn man sich als kompetent wahrnimmt und sich fähig fühlt, etwas zu bewirken (Deci, et al., 1989; Ryan & Deci, 2000). Dies führt zu intrinsischer Motivation, die mit Spaß an einer Tätigkeit und Interesse an derselben einhergeht (Deci, et al., 1989; Ryan & Deci, 2000). Zhou (1998) zeigte entsprechend in einem Experiment, dass positives Feedback zu vermehrter innovativer Leistung führte und nahm an, dass dies über erhöhte intrinsische Motivation vermittelt wurde. Weiterhin konnte gezeigt werden, dass positives Feedback zu erhöhtem Extra-Rollen-Verhalten, wie es das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen darstellt, führt (Belschak, Jacobs, & Den Hartog, 2008). Es ist daher möglich, dass positives Feedback auf einen Verbesserungsvorschlag dazu führt, erneut Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Allerdings geht im Falle des Ideenmanagements positives Feedback auf Verbesserungsvorschläge meist mit der *Auszahlung einer Prämie* einher. Belohnungen führen dazu, Tätigkeiten aus einer extrinsischen Motivation heraus auszuführen (Ryan &

Deci, 2000). Selbst Tätigkeiten, die man zuerst gerne und um ihrer selbst willen, also intrinsisch motiviert getan hat, können ihren Reiz verlieren, wenn man dafür eine Belohnung erwartet (Overjustification-Effekt, Deci, 1971; Lepper, Greene, & Nisbett, 1973). Dies würde bedeuten, dass Mitarbeiter das intrinsische Interesse und die Motivation verlieren, Verbesserungsvorschläge einzureichen, wenn sie Prämien erhalten. Diesen Effekt lassen auch Studien vermuten, die keine Wirkung von Prämien auf innovatives Verhalten zeigten (Leach, et al., 2006; Ohly & Stelzer, 2007; Rapp & Eklund, 2007).

Anders betrachtet, kann aber die Prämie auch einen Anreiz darstellen, der interessant genug ist, um sich weiterhin mit dem Ideenmanagement zu beschäftigen (von Bismarck, 2000). Gemäß den Erwartung x Wert - Motivationstheorien würde eine hohe Prämie zu Motivation führen, sofern man erwarten kann, dass Prämien nicht unerreichbar sind (Edwards, 1954; Fairbank, et al., 2003; Ohly & Stelzer, 2007; Vroom, 1964). Diese Vermutung legen auch Studien nahe, die positive Effekte von Belohnungen auf innovatives Verhalten zeigen konnten (Baer, Oldham, & Cummings, 2003; Eisenberger & Rhoades, 2001).

Basierend auf den beschriebenen Ansätzen soll nun explorativ untersucht werden, ob sich die Dauer bis zum Erhalt des Feedbacks, positives Feedback auf Verbesserungsvorschläge und die Höhe einer ausbezahlten Prämie auf die Motivation der Mitarbeiter, sich am Ideenmanagement zu beteiligen und Verbesserungsvorschläge einzureichen, auswirken.

### 3.2. Methode

Die vorliegenden Daten stammen aus einem deutschen Versicherungsunternehmen mit ca. 11 000 Mitarbeitern in Deutschland. Bei dem Unternehmen wurde schon seit einigen Jahren ein betriebliches Vorschlagswesen gepflegt. In einer systematischen Form wurde dies 2003 in ein Ideenmanagement überführt. Es beinhaltet, dass die Mitarbeiter ihre Verbesserungsvorschläge über Intranet in eine Datenbank eingeben können. Dort können sie auch den Status ihrer Verbesserungsvorschläge überprüfen, ob sie bereits begutachtet, angenommen oder abgelehnt und ob sie prämiert wurden. Die Verantwortlichen des Ideenmanagements pflegen in die Datenbank alle relevanten Informationen zu jedem Verbesserungsvorschlag ein. Wird ein Verbesserungsvorschlag eingereicht und durch die Verantwortlichen des Ideenmanagements als neuartig und sinnvoll befunden, wird er an die entsprechenden Fachbereiche zur Begutachtung weitergeleitet. Wird ein Verbesserungsvorschlag im Fachbereich als umsetzungswürdig beurteilt, bestimmt ein Komitee aus Verantwortlichen des Ideenmanagements die Prämie für den

Verbesserungsvorschlag. Dazu wird ein Punktesystem verwendet, mit Hilfe dessen Punkte für eine mögliche Verbesserung des Services, der Arbeitsprozesse, der Mitarbeiterzufriedenheit sowie für sonstigen Nutzen vergeben und gewichtet werden. Zusätzlich können Punkte für besonders kreative oder neuartige Verbesserungsvorschläge zugesprochen werden. Durch dieses System und dessen Anwendung durch ein erfahrenes und eingespieltes Komitee wird eine weitgehend objektive Prämierung sichergestellt.

Zum September 2008 wurde der aktuelle Stand der Datenbank abgerufen, in eine Exceltabelle überschrieben und zu Forschungszwecken als Datei ausgehändigt. Die Datenbank umfasst vielfältige Informationen zu jedem eingereichten Verbesserungsvorschlag. So ist es möglich, den Prozess zu jedem Verbesserungsvorschlag von der Einreichung bis zur Ablehnung oder der Auszahlung einer Prämie und der Umsetzung nachzuverfolgen. Es wurden Informationen zu jedem Verbesserungsvorschlag, der zwischen der Gründung des Ideenmanagements 2003 und dem Abruf der Informationen 2008 eingereicht wurde, überlassen. Allerdings sind nicht die vollständigen Informationen in der Datei enthalten. So kann z.B. der Text der Gutachten nicht eingesehen werden, den die Mitarbeiter als Feedback auf ihre Verbesserungsvorschläge bekommen haben. Allerdings wurde eine Vielzahl anderer Informationen zugänglich gemacht, die eine explorative Analyse möglich machten. Die vorhandenen Informationen sind in Tabelle 4 beschrieben und machen deutlich, dass es sich bei dem betreffenden Ideenmanagement um ein detailliert elaboriertes System handelt.

Tabelle 4/1. Informationen, die aus der Datenbank des Ideenmanagements zugänglich gemacht wurden mit zugehörigen Antwortkategorien

	Bezeichnung in der Datenbank	Bedeutung
1.	Ideennummer	Jede Idee wird beim Eingang im Ideenmanagement mit einer individuellen Nummer versehen
2.	Status Idee	Der Bearbeitungsstatus einer Idee wird in verschiedenen Kategorien beurteilt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• in Arbeit</li> <li>• nicht angenommen</li> <li>• abgelehnt</li> <li>• nicht neuartig</li> <li>• prämiert</li> <li>• Vorschlag vorhanden</li> </ul>
3.	Dienststelle Einreicher	Die Dienststelle des Einreichers wird mit einer Nummer kodiert eingegeben
4.	<i>Eingangsdatum</i>	Das Eingangsdatum der Idee
5.	<i>Abschlussdatum</i>	Das Datum, zu dem der Prozess bezüglich einer Idee abgeschlossen ist
6.	Art der Idee	Beschreibt, ob die Idee die Dienststelle des Einreichers betrifft oder sich auf Bereiche, die über die Dienststelle hinausgehen, bezieht: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienststellenintern</li> <li>• Dienststellenübergreifend</li> </ul>
7.	Schlagwort 1	Jede Idee wird je nach Sachgebiet in eine bestimmte Kategorie eingeordnet: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeber</li> <li>• Buchen und Geldverkehr</li> <li>• CRM</li> <li>• Externe Veröffentlichungen</li> <li>• Interne Veröffentlichungen</li> <li>• Internet/Intranet</li> <li>• Korrespondenz</li> <li>• Kosteneinsparung</li> <li>• Kundenbindung</li> <li>• Leistungen</li> <li>• Mitglieder/Versicherte</li> <li>• Organisation</li> <li>• Personal</li> <li>• Service</li> <li>• Sonstiges</li> </ul>

Tabelle 4/2. Informationen, die aus der Datenbank des Ideenmanagements zugänglich gemacht wurden mit zugehörigen Antwortkategorien

8.	Schlagwort 2	Jede Idee wird mit einem zweiten Schlagwort weiter spezifiziert, z.B. (weitere Beispiele für Schlagwörter siehe Anhang A): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitgeber</li> <li>• Arbeitgeberbeitragskonto</li> <li>• Arbeitgeberbestandsführung</li> <li>• Arbeits- und Unfallschutz</li> <li>• Arzneimittel</li> </ul>
9.	Ersteinreicher	Es wird kodiert, ob die Idee neu ist oder schon einmal eingereicht wurde: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>
10.	Datum kein Ersteinreicher	Wenn 9. = nein → Datum der Nachricht an den Mitarbeiter, die besagt, dass die Idee nicht neu ist
11.	Datum Eintrag Neuartigkeit	Wenn 9. = ja → Datum, zu dem die Neuartigkeit der Idee in die Datenbank eingetragen wird
12.	Prämierung	Es wird eingetragen, ob die Idee prämiert oder abgelehnt wird: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prämierung</li> <li>• Ablehnung</li> </ul>
13.	Datum Ablehnung	Wenn 12. = Ablehnung → Datum der Nachricht an die Mitarbeiter, die besagt, dass die Idee abgelehnt wird
14.	Gutachterrückfrage	Rückfrage, wenn Fakten fehlen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>
15.	Datum Rückfrage	Datum der Rückfragen an die Mitarbeiter, wenn Fakten fehlen
16.	Vorläufig nicht umsetzbare Idee	Es wird eingetragen, ob die Idee vorläufig nicht umsetzbar ist: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>
17.	Datum nicht umsetzbar	Wenn 16. = ja → Datum der Nachricht an die Mitarbeiter, die besagt, dass die Idee vorläufig nicht umsetzbar ist
18.	Datum Kommissionssitzung	Datum der Kommissionssitzung, die über jede Idee entscheidet



Tabelle 4/3. Informationen, die aus der Datenbank des Ideenmanagements zugänglich gemacht wurden mit zugehörigen Antwortkategorien

19. Punkte Service	Punkte, die die Kommission für die Idee für Serviceverbesserung vergeben hat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kein Nutzen - 0</li> <li>• klein - 1</li> <li>• mittel - 2</li> <li>• groß - 4</li> </ul>
20. Punkte Arb. Proz. Optimierung	Punkte, die die Kommission für die Idee für Verbesserung von Arbeits- und Prozessoptimierung vergeben hat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kein Nutzen - 0</li> <li>• klein - 1</li> <li>• mittel - 2</li> <li>• groß - 4</li> </ul>
21. Punkte Mitarb. Zufriedenheit	Punkte, die die Kommission für die Idee für Verbesserung von Mitarbeiterzufriedenheit vergeben hat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kein Nutzen - 0</li> <li>• klein - 1</li> <li>• mittel - 2</li> <li>• groß - 4</li> </ul>
22. Punkte Sonstiger Nutzen	Punkte, die die Kommission für die Idee für sonstigen Nutzen vergeben hat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kein Nutzen - 0</li> <li>• klein - 1</li> <li>• mittel - 2</li> <li>• groß - 4</li> </ul>
23. Zusatzpunkte	Ein bis fünf Zusatzpunkte, die die Kommission für besondere Ideen vergeben hat (z.B. besonders kreative Ideen)
24. Ersparnis lt. Gutachten	Die durch die Idee erreichte Ersparnis in Euro
25. Punktzahl gesamt	Gesamte Punktzahl, die die Kommission für die Idee vergeben hat
26. Prämie in Euro	Prämie in Euro, die für die Idee ausgezahlt wurde
27. Einverstanden mit Veröffentlichung	Besagt, ob die Mitarbeiter mit der eventuellen Veröffentlichung ihrer Idee einverstanden sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja</li> <li>• Nein</li> </ul>
28. Widerspruch	Widerspruch der Mitarbeiter gegen die Beurteilung der Idee durch die Kommission

Tabelle 4/4. Informationen, die aus der Datenbank des Ideenmanagements zugänglich gemacht wurden mit zugehörigen Antwortkategorien

29. Widerspruch prämiiert abgelehnt	Entscheidung der Kommission, die Idee nach einem Widerspruch zu prämiieren oder abzulehnen:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prämierung</li> <li>• Ablehnung</li> </ul>
30. <i>Einreicher1</i>	Verschlüsselte Personalnummer des ersten Einreichers
31. <i>Einreicher2</i>	Verschlüsselte Personalnummer des zweiten Einreichers bei Gruppenvorschlägen
32. <i>Einreicher3</i>	Verschlüsselte Personalnummer des dritten Einreichers bei Gruppenvorschlägen
33. <i>Anrede1</i>	Anrede des ersten Einreichers / Geschlecht:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frau</li> <li>• Herr</li> </ul>
34. <i>Datum Gutachten</i>	Datum, zu dem das Gutachten für eine Idee erstellt wurde
35. <i>Datum Umsetzung wenn veranlasst</i>	Datum, zu dem eine Umsetzung geplant ist, wenn sie schon veranlasst werden konnte
36. <i>Datum Umsetzung nur geplant</i>	Datum, zu dem eine Umsetzung beginnen soll, wenn sie noch nicht veranlasst werden konnte
37. <i>Datum Ende Umsetzung nur geplant</i>	Datum, zu dem eine Umsetzung beendet sein soll, wenn sie noch nicht veranlasst werden konnte

*In kursiv geschrieben:* Variablen, die für die Vorstudie verwendet wurden

Durch die vorliegende Studie wurde es möglich, die beschriebene Fragestellung an einem Datensatz zu überprüfen, der zwei besondere Qualitätsmerkmale hat: Einerseits liegen die Daten in einer objektiven Form vor. Die Variablen werden nicht durch Mitarbeiter beurteilt, sondern sind durch objektive Daten aus einer Datenbank errechenbar. Andererseits liegt eine Längsschnittstudie vor. In dem Datensatz kann überprüft werden, welche Verbesserungsvorschläge früher und welche später eingereicht wurden und somit genau festgestellt werden, welche Einflüsse kausal auf andere Variablen wirken können.

Die Aufbereitung der Datenbank erfolgte in mehreren Schritten:

- Die Informationen aus der Datenbank wurden von dem Excel-Format in eine SPSS-Tabelle überführt.
- Um Berechnungen erstellen zu können, in denen die Summe der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter einbezogen wird, wurde die Datei mit der Break-Variable *Einreicher1* aggregiert und in eine neue Datei überführt. Somit wurde

es möglich, Aussagen darüber zu treffen, ob ein Mitarbeiter mehrere Ideen eingereicht hat oder wie er auf das Feedback auf seine erste Idee reagiert hat.

- Des Weiteren wurden neue Kategorien ergänzt (siehe Tabelle 5).
- Schließlich wurde je nach Berechnung für verschiedene Fälle kontrolliert: Wurden Variablen betrachtet, die sich auf den zweiten Verbesserungsvorschlag eines Mitarbeiters beziehen, wurden nur Fälle / Mitarbeiter berücksichtigt, die mehr als einen Verbesserungsvorschlag eingereicht hatten. Wurde die Wartezeit bis zur Einreichung des zweiten Verbesserungsvorschlags einbezogen, wurden nur Fälle aufgenommen, die mindestens einen Tag bis zur Einreichung eines zweiten Verbesserungsvorschlags gewartet hatten (ansonsten hätte ihre Wartezeit nicht durch Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag beeinflusst werden können). Wurde der Einfluss der Höhe der Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag betrachtet, wurden nur Fälle / Verbesserungsvorschläge einbezogen, die eine Prämie erzielt hatten.

Tabelle 5. Weitere hinzugefügte oder neu berechnete Kategorien in der aggregierten Datei

Bezeichnung in der Datenbank	Bedeutung
Eingangsdatum VV2	Eingangsdatum des zweiten Verbesserungsvorschlags eines Mitarbeiters, sofern vorhanden
Bearbeitungszeit VV1	Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags von Seiten des Ideenmanagements in Tagen: Abschlussdatum VV1- Eingangsdatum VV1
Wartezeit bis zur Einreichung VV2	Zeit zwischen dem Eingangsdatum des zweiten Verbesserungsvorschlags eines Mitarbeiters (sofern vorhanden) und dem Abschlussdatum des ersten Verbesserungsvorschlags in Tagen: Eingangsdatum VV2 - Abschlussdatum VV1
Prämie VV2	Die Prämie in Euro des zweiten Verbesserungsvorschlags eines Mitarbeiters, sofern vorhanden.
Anzahl eingereichter VVs pro Mitarbeiter	Summe der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter

VV: Verbesserungsvorschlag

Neben den Kontrollvariablen und den in Tabelle 5 beschriebenen Variablen wurden die folgenden Variablen für die Vorstudie verwendet (siehe Tabelle 4): Geschlecht (ursprüngliche Bezeichnung Anrede 1) sowie die Prämie, die Mitarbeiter bei erfolgreichen Verbesserungsvorschlägen für den ersten Verbesserungsvorschlag erhielten. Die Qualität prämierter Verbesserungsvorschläge kann durch zwei Maße beurteilt werden: Durch die Punktzahl, die die Kommission für den Verbesserungsvorschlag vergeben hat oder durch die

Höhe der ausbezahlten Prämie. Da sich jedoch die Höhe der Prämie nach der vergebenen Punktzahl bemisst und durch diese errechnet wird, stellt die Höhe der Prämie lediglich eine Transformation der Punktzahl in Euro dar. Die Motivation der Mitarbeiter sich am Ideenmanagement zu beteiligen und Verbesserungsvorschläge einzureichen - die in dem Untersuchungskontext nicht in extrinsisch und intrinsisch unterschieden werden konnte - wurde durch drei Variablen operationalisiert:

- Die erneute Einreichung eines Verbesserungsvorschlags
- Die Qualität eines zweiten Verbesserungsvorschlags, gemessen durch die Höhe einer Prämie
- Die Wartezeit, bis erneut ein Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde

Unter Berücksichtigung der Operationalisierung der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, werden im Detail folgende Fragestellungen untersucht:

1. Hat die Länge der Zeit, bis die Mitarbeiter Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag erhalten, einen Einfluss darauf, ob sie erneut einen Verbesserungsvorschlag einreichen?
2. Hat die Länge der Zeit, bis die Mitarbeiter Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag erhalten, einen Einfluss darauf, ob sie in Folge qualitativ bessere Verbesserungsvorschläge einreichen?
3. Hat die Länge der Zeit, bis die Mitarbeiter Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag erhalten, einen Einfluss darauf, ob sie schneller einen erneuten Verbesserungsvorschlag einreichen?
4. Hat positives Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag einen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter erneut einen Verbesserungsvorschlag einreichen?
5. Hat positives Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag einen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter in Folge qualitativ bessere Verbesserungsvorschläge einreichen?
6. Hat positives Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag einen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter schneller einen erneuten Verbesserungsvorschlag einreichen?
7. Hat die Höhe der Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag einen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter erneut einen Verbesserungsvorschlag einreichen?

8. Hat die Höhe der Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag einen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter in Folge qualitativ bessere Verbesserungsvorschläge einreichen?
9. Hat die Höhe der Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag einen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter schneller einen erneuten Verbesserungsvorschlag einreichen?

### 3.3. Ergebnisse

#### *Deskriptive Statistik*

In Tabelle 6 sind die Häufigkeiten der eingereichten Verbesserungsvorschläge pro Jahr wiedergegeben.

Tabelle 6. Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Jahr

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	2003	19	0.1
	2004	458	3.3
	2005	3 187	23.2
	2006	4 088	29.8
	2007	2 979	21.7
	2008	1 824	13.3
Fehlend		1 169	8.5
Gesamt		13 724	100.0

In den ersten Jahren (2003 und 2004) nach Beginn der Einführung des neuen Ideenmanagements sind weniger Ideen eingereicht worden als in den folgenden Jahren. Die Häufigkeiten der anderen Jahre (2005 bis 2007) verteilen sich relativ gleich. Die kleinere Anzahl von Verbesserungsvorschlägen im Jahr 2008 liegt darin begründet, dass die Datenbank während des Jahres abgerufen wurde und somit der Vergleichszeitraum kleiner ist als in den anderen Jahren.

In Tabelle 7 wird die Anzahl der prämierten und abgelehnten Verbesserungsvorschläge pro Jahr beschrieben.

Tabelle 7. Anzahl prämierter und abgelehnter Verbesserungsvorschläge pro Jahr

Jahr der Einreichung			Häufigkeit	Prozent
2003	Gültig	Ablehnung	13	68.4
		Prämierung	6	31.6
	Fehlend		0	0
	Gesamt		19	100.0
2004	Gültig	Ablehnung	309	67.5
		Prämierung	149	32.5
	Fehlend		0	0
	Gesamt		458	100.0
2005	Gültig	Ablehnung	2534	79.5
		Prämierung	653	20.5
	Fehlend		0	0
	Gesamt		3187	100.0
2006	Gültig	Ablehnung	3311	81.0
		Prämierung	777	19.0
	Fehlend		0	0
	Gesamt		4088	100.0
2007	Gültig	Ablehnung	2469	82.9
		Prämierung	510	17.1
	Fehlend		0	0
	Gesamt		2979	100.0
2008	Gültig	Ablehnung	1566	85.9
		Prämierung	258	14.1
	Fehlend		0	0
	Gesamt		1824	100.0

Die Anzahl prämierter und abgelehnter Verbesserungsvorschläge stellt eine unabhängige Variable dar: Sie beschreibt, ob die *Art des Feedbacks* auf den ersten Verbesserungsvorschlag positiv oder negativ war. Wie die Tabelle zeigt, bewegt sich der Anteil der prämierten, also erfolgreichen und umgesetzten Verbesserungsvorschläge pro Jahr zwischen 14.1 und 32.5 %.

Es wurden Zusammenhänge mit zwei weiteren unabhängigen Variablen betrachtet: Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags in Tagen und Höhe der Prämie für den ersten Verbesserungsvorschlag in Euro. Die *Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags* wurde für eine Übersicht der Einfachheit halber in Kategorien dargestellt (siehe Tabelle 8).

Tabelle 8. Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags in Kategorien

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	bis eine Woche	624	30.7
	bis einen Monat	177	8.7
	bis zwei Monate	244	12.0
	bis ein halbes Jahr	661	32.6
	bis ein Jahr	204	10.0
	mehr als ein Jahr	120	5.9
Fehlend		0	0.0
Gesamt		2030	100.0

Aus der Verteilung der Bearbeitungszeiten in Tagen (nicht in der Tabelle dargestellt) geht hervor, dass 22.4 % der Verbesserungsvorschläge schon am ersten Tag und 30.7 % innerhalb der ersten Woche vollständig bearbeitet wurden. 50.5 % waren innerhalb von 57 Tagen abgeschlossen, 90.0 % innerhalb von 254 Tagen. Nur 10.0 % der Verbesserungsvorschläge wurden länger als ein halbes Jahr bearbeitet. Die längste Bearbeitungszeit betrug 1170 Tage. Im Mittel dauerte es 100.8 Tage bis der erste Verbesserungsvorschlag eines jeden Mitarbeiters geprüft und der zugehörige Prozess abgeschlossen wurde (siehe Tabelle 12). Der Median beträgt jedoch 57 Tage. Die Verteilung der Bearbeitungszeiten mit vielen sehr hohen Werten legt nahe, diesen Wert statt des Mittels zu beachten.

Die *Höhe der Prämien*, die für den ersten Verbesserungsvorschlag eines jeden Mitarbeiters ausgezahlt wurden, verteilt sich wie folgt: der Großteil von 2 306 Verbesserungsvorschlägen wurde nicht belohnt, 397 Verbesserungsvorschläge wurden prämiert. In Tabelle 9 werden die Prämien für den ersten Verbesserungsvorschlag in einer Übersicht in Kategorien aufgeteilt dargestellt.

Tabelle 9. Prämie für den ersten Verbesserungsvorschlag eines Mitarbeiters in Kategorien in Euro

		Häufigkeit <sup>a</sup>	Prozent
Gültig	1 bis 100	143	36.0
	101 bis 200	211	53.1
	201 bis 300	30	7.6
	301 bis 400	7	1.8
	401 bis 500	1	0.3
	501 bis 600	3	0.8
	größer als 600	2	0.5
Fehlend		0	0.0
Gesamt		397	100.0

<sup>a</sup> Verbesserungsvorschläge, die keine Prämie erzielten, sind ausgeschlossen

Es wird ersichtlich, dass mehr als die Hälfte aller prämierten Verbesserungsvorschläge mit 101 bis 200 Euro belohnt wurden. Insgesamt 90.2 % wurden mit bis zu 209 Euro belohnt, maximal wurden 2 140 Euro ausbezahlt (nicht in Tabelle dargestellt). Für die prämierten Verbesserungsvorschläge wurden im Mittel 132.0 Euro ausbezahlt (siehe Tabelle 12). Der Median von 118.3 Euro gibt allerdings in Anbetracht der sehr großen Standardabweichung den realistischeren Anhaltspunkt.

Um zu überprüfen, ob sich bestimmte Variablen auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken, wurden drei verschiedene abhängige Variablen betrachtet: Die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter bzw. ob ein zweiter Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde, die Wartezeit, bis erneut ein Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde und die Höhe einer eventuellen Prämie für den zweiten Verbesserungsvorschlag.

Bezüglich der *Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter* wurden die Einreicher in zwei Gruppen unterschieden: Diejenigen, die nur einen Verbesserungsvorschlag eingereicht haben (N = 1 037) und diejenigen, die mehr als einen Verbesserungsvorschlag eingereicht haben (N = 1 665).

In Anhang B ist die Tabelle zu sehen, die eine Übersicht über die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter gibt. Es wird ersichtlich, dass eine Vielzahl der Mitarbeiter (38.4 % der Mitarbeiter) nur einen Verbesserungsvorschlag abgegeben hat. 80.9 % (kumulierter Prozentwert) der Mitarbeiter gaben bis zu 6 Verbesserungsvorschläge und nur wenige Mitarbeiter bis zu 234 Verbesserungsvorschläge ab. Der Mittelwert der eingereichten Verbesserungsvorschläge, der durch die Ausreißerwerte positiv verzerrt wird, beträgt 5 Verbesserungsvorschläge (siehe Tabelle 12). Wegen der Ausreißerwerte bietet der Median von 2 eingereichten Verbesserungsvorschlägen pro Mitarbeiter allerdings in diesem Fall einen realistischeren Anhaltspunkt.

Bezüglich der *Wartezeit in Tagen, bis erneut ein Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde*, wurden diejenigen Mitarbeiter aus der Stichprobe gestrichen, deren Wartezeit negative Werte oder keinen Tag betrug, da diese bedeuten, dass der Einreicher den nächsten Verbesserungsvorschlag eingereicht hat, ohne die Rückmeldung auf den ersten abzuwarten. Des Weiteren wurden diejenigen Mitarbeiter aus der Stichprobe gestrichen, die keinen zweiten Verbesserungsvorschlag eingereicht haben. Die verbleibende Stichprobe hat einen Umfang von 981. Die Verteilung der Wartezeiten bis zur Einreichung eines weiteren Verbesserungsvorschlags wurde für eine Übersicht der Einfachheit halber in Kategorien aufgeteilt und ist in Tabelle 10 enthalten.



Tabelle 10. Wartezeit in Kategorien, bis ein weiterer Verbesserungsvorschlag nach dem ersten Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	bis eine Woche	68	5.4
	bis einen Monat	138	11.0
	bis zwei Monate	119	9.5
	bis ein halbes Jahr	322	25.7
	bis ein Jahr	251	20.0
	mehr als ein Jahr	355	28.3
Fehlend		0	0.0
Gesamt		1253	100.0

Im Mittel haben die Mitarbeiter 233 Tage gewartet, um einen zweiten Verbesserungsvorschlag einzureichen. Der Median beträgt jedoch 135 Tage, was auch hier wegen der hohen Standardabweichung und der zahlreichen Ausreißerwerte eine verlässlichere Quelle zu sein scheint (siehe Tabelle 12).

Die Höhe einer eventuellen *Prämie für den zweiten Verbesserungsvorschlag* verteilt sich wie folgt: 1 665 Mitarbeiter hatten zumindest einen weiteren Verbesserungsvorschlag nach dem ersten eingereicht. Der Großteil von 1 398 Verbesserungsvorschlägen wurde nicht belohnt, 267 Verbesserungsvorschläge wurden prämiert. Für die prämierten Ideen wurde im Mittel 234.5 Euro ausbezahlt. Der Median von 118.3 Euro gibt allerdings in Anbetracht der sehr großen Standardabweichung den realistischeren Anhaltspunkt (siehe Tabelle 12). 90.2 % der Verbesserungsvorschläge wurden mit bis zu 100 Euro belohnt, maximal wurden 30 900 Euro ausbezahlt (allerdings nur einmal, die nächsthöhere Prämie lag bei 362.3 Euro). Tabelle 11 gibt einen Überblick über die Prämien, die für den zweiten Verbesserungsvorschlag ausgezahlt wurden. Der Übersichtlichkeit halber wurden die Prämien in Kategorien dargestellt.

Tabelle 11. Prämie für den zweiten Verbesserungsvorschlag eines Mitarbeiters in Kategorien in Euro

		Häufigkeit <sup>a</sup>	Prozent
Gültig	1 bis 100	103	38.6
	101 bis 200	140	52.4
	201 bis 300	21	7.9
	301 bis 400	2	0.7
	401 bis 500	0	0.0
	501 bis 600	0	0.0
	größer als 600	1	0.4
Fehlend		0	0.0
Gesamt		267	100.0

<sup>a</sup> Verbesserungsvorschläge, die keine Prämie erzielten, sind ausgeschlossen

In Tabelle 12 sind die deskriptiven Statistiken aller Variablen und ihre Korrelationen angegeben.

Tabelle 12. Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen

Variablen	Mittel	Median	SD	1	2	3	4	5
Geschlecht <sup>a</sup>	1.38	1.00	.48					
Wartezeit bis VV2 <sup>b</sup>	233.08	135.00	255.04	.06				
Bearbeitungszeit VV1 <sup>c</sup>	100.77	57.00	141.62	.04	.14**			
Prämie VV1 <sup>d</sup>	132.01	118.26	130.23	.05*	.01	.20**		
Prämie VV2 <sup>e</sup>	234.52	118.26	1884.73	.03	-.05	.05	-.01	
Anzahl VVs pro Mitarbeiter <sup>f</sup>	5.08	2.00	11.62	.03	-.16**	.08**	-.03	-.01

<sup>a</sup> 1 = weiblich, 2 = männlich;  $N = 2703$

<sup>b</sup> VV2 = zweiter Verbesserungsvorschlag; Wartezeit, bis zweiter Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde; nur Fälle eingeschlossen, wenn ein zweiter Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde und die Wartezeit > 0 war;  $N = 981$

<sup>c</sup> in Tagen; VV1 = erster Verbesserungsvorschlag;  $N = 2030$

<sup>d</sup> in Euro; Prämie für den ersten eingereichten Verbesserungsvorschlag; bei Mittel, Median und SD nur Fälle eingeschlossen, wenn eine Prämie ausgezahlt wurde;  $N = 397$ ; Für Korrelationen wurden alle Fälle eingeschlossen

<sup>e</sup> in Euro; Prämie für den zweiten eingereichten Verbesserungsvorschlag; bei Mittel, Median und SD nur Fälle eingeschlossen, wenn eine Prämie ausgezahlt wurde;  $N = 267$ ; für Korrelationen wurden alle Fälle, für die „Anzahl VVs > 1“ galt, eingeschlossen

<sup>f</sup>  $N = 2702$

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

### Explorative Datenanalyse

1. Hat die Länge der Zeit, bis die Mitarbeiter Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag erhalten, einen Einfluss darauf, ob sie erneut einen Verbesserungsvorschlag einreichen?

Um die erste Fragestellung zu überprüfen, wurden T-Tests mit unabhängigen Stichproben gerechnet. Es wurde geprüft, ob Mitarbeiter, die nach ihrem ersten Verbesserungsvorschlag einen weiteren eingereicht haben, kürzere Bearbeitungszeiten ihres ersten Verbesserungsvorschlags hatten. Wie Tabelle 13 zeigt, ist der Unterschied zwischen den Bearbeitungszeiten für den ersten Verbesserungsvorschlag signifikant zwischen den Gruppen, die nur einen Verbesserungsvorschlag oder mehr als einen eingereicht haben.

Tabelle 13. T-Tests für verschiedene Fragestellungen

Nr.	Fragestellung		<i>N</i>	Mittel	<i>SD</i>	<i>T</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
1	Bearbeitungszeit VV1 <sup>a</sup>	Einen VV eingereicht	937	90.08	133.38	-3.17	2027	.00
		Mehr als einen VV eingereicht	1092	110.03	147.79			
4	Anzahl VVs (dichotom) <sup>b</sup>	Keine Prämie auf VV1	2305	1.61	.49	-1.05	2700	.30
		Prämie auf VV1	397	1.64	.48			
5	Prämie VV2 <sup>c</sup>	Keine Prämie auf VV1	1411	39.43	823.58	.54	1478.79	.59
		Prämie auf VV1	254	27.49	56.38			
6	Wartezeit bis VV2 <sup>d</sup>	Keine Prämie auf VV1	748	238.28	256.85	1.16	397.73	.25
		Prämie auf VV1	233	216.37	248.98			
7	Prämie VV1 <sup>e</sup>	Ein VV eingereicht	1037	17.69	53.12	-1.11	2667.28	.27
		Mehr als ein VV eingereicht	1665	20.46	76.31			

<sup>a</sup> in Tagen; VV1 = erster Verbesserungsvorschlag

<sup>b</sup> dichotomisiert: 1 = Ein Verbesserungsvorschlag eingereicht, 2 = Mehr als ein Verbesserungsvorschlag eingereicht

<sup>c</sup> in Euro; VV2 = zweiter Verbesserungsvorschlag; Prämie für den zweiten eingereichten Verbesserungsvorschlag; nur Fälle eingeschlossen, wenn ein zweiter Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde

<sup>d</sup> in Tagen; Wartezeit, bis zweiter Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde; nur Fälle eingeschlossen, wenn ein zweiter Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde und die Wartezeit > 0 war

<sup>e</sup> in Euro; Prämie für den ersten eingereichten Verbesserungsvorschlag; nur Fälle eingeschlossen, wenn eine Prämie ausgezahlt wurde

Allerdings hatten Mitarbeiter, die mehr als einen Verbesserungsvorschlag eingereicht haben, eine längere Bearbeitungszeit für ihren ersten Verbesserungsvorschlag ( $T = -3.17$ ;  $df = 2027$ ;  $p = .00$ ).

2. Hat die Länge der Zeit, bis die Mitarbeiter Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag erhalten, einen Einfluss darauf, ob sie in Folge qualitativ bessere Verbesserungsvorschläge einreichen?

Für die zweite Fragestellung lässt sich einerseits die Korrelation zwischen den Variablen Bearbeitungszeit VV1 und Prämie VV2 betrachten. Diese beträgt  $r = .05$  und ist nicht signifikant (siehe Tabelle 12). Andererseits lässt sich anhand einer Regression feststellen,

dass das Regressionsgewicht der Bearbeitungszeit nicht signifikant ist ( $\beta = .02$ ;  $p = .10$ ) (siehe Tabelle 14).

Tabelle 14. Regression von der Prämie auf den zweiten Verbesserungsvorschlag und der Wartezeit bis zur Einreichung eines zweiten Verbesserungsvorschlags auf die Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags und die Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag

Nr.	Fragestellung	$b$	$SE^f$	$T$	$p$
<i>Abhängige Variable: Prämie VV2<sup>a</sup></i>					
2 / 8	Geschlecht <sup>b</sup>	-.76	3.08	-.25	.81
	Bearbeitungszeit VV1 <sup>c</sup>	.02	.01	1.64	.10
	Prämie VV1 <sup>d</sup>	.01	.02	.39	.70
<i>Abhängige Variable: Wartezeit bis VV2<sup>e</sup></i>					
3 / 9	Geschlecht	23.89	16.45	1.45	.15
	Bearbeitungszeit VV1	.23	.06	4.18	.00
	Prämie VV1	-.05	.09	-.63	.53

<sup>a</sup> in Euro; Prämie für den zweiten eingereichten Verbesserungsvorschlag; nur Fälle eingeschlossen, wenn mehr als ein Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde;  $N = 1092$

<sup>b</sup> 1 = weiblich, 2 = männlich

<sup>c</sup> in Tagen; VV1 = erster Verbesserungsvorschlag

<sup>d</sup> in Euro; Prämie für den ersten eingereichten Verbesserungsvorschlag

<sup>e</sup> in Tagen; Wartezeit bis der zweite Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde; VV2 = zweiter Verbesserungsvorschlag; nur Fälle eingeschlossen, wenn ein zweiter Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde und Wartezeit > 0 war;  $N = 980$

<sup>f</sup>  $SE$  = Standardfehler

Es lässt sich also kein Zusammenhang zwischen der Bearbeitungszeit VV1 und der Prämie VV2, oder in anderen Worten, der Qualität des zweiten Verbesserungsvorschlags feststellen.

3. Hat die Länge der Zeit, bis die Mitarbeiter Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag erhalten, einen Einfluss darauf, ob sie schneller einen erneuten Verbesserungsvorschlag einreichen?

Für diese Fragestellung gibt einerseits die positive Korrelation von  $r = .14$  ( $p = .00$ ) zwischen der Bearbeitungszeit VV1 und der Wartezeit VV2 Auskunft. Auch die Regressionsanalyse (siehe Tabelle 14) zeigt einen Zusammenhang zwischen den beiden Variablen auf ( $\beta = .23$ ;  $p = .00$ ).

4. Hat positives Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag einen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter erneut einen Verbesserungsvorschlag einreichen?

Um diese Fragestellung zu überprüfen, wurde ein T-Test berechnet (siehe Tabelle 13). Eine erhaltene Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag steht für ein positives Feedback. Für den Test wurde die erhaltene Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag dichotomisiert (keine Prämie auf ersten Verbesserungsvorschlag versus Prämie auf ersten Verbesserungsvorschlag erhalten) als auch die Einreichung eines zweiten Verbesserungsvorschlags (ein Verbesserungsvorschlag eingereicht versus mehr als ein Verbesserungsvorschlag eingereicht). Der T-Test zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen ( $T = -1.05$ ;  $df = 2700$ ;  $p = .30$ ).

5. Hat positives Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag einen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter in Folge qualitativ bessere Verbesserungsvorschläge einreichen?

Auch hier wurde ein T-Test berechnet. Dieser zeigt ebenfalls keine signifikanten Mittelwertsunterschiede in der Variable Prämie auf den zweiten Verbesserungsvorschlag zwischen Mitarbeitern, die auf den ersten Verbesserungsvorschlag eine Prämie erhalten haben und denen, die keine bekamen ( $T = .54$ ;  $df = 1478.79$ ;  $p = .59$ ; siehe Tabelle 13).

6. Hat positives Feedback auf den ersten Verbesserungsvorschlag einen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter schneller einen erneuten Verbesserungsvorschlag einreichen?

Auch hier zeigt ein T-Test keine signifikanten Mittelwertsunterschiede zwischen Mitarbeitern mit Erhalt einer Prämie auf VV1 und solchen ohne Prämie in der Wartezeit, bis erneut ein Verbesserungsvorschlag eingereicht wurde ( $T = 1.16$ ;  $df = 397.73$ ;  $p = .25$ ; siehe Tabelle 13).

7. Hat die Höhe der Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag einen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter erneut einen Verbesserungsvorschlag einreichen?

Der T-Test zeigt keinen signifikanten Unterschied in den Mittelwerten der Höhe der Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag zwischen den Mitarbeitern, die erneut einen Verbesserungsvorschlag eingereicht haben und denen, die nur einen einreichten ( $T = -1.11$ ;  $df = 2667.28$ ;  $p = .27$ ; siehe Tabelle 13).

8. Hat die Höhe der Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag einen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter in Folge qualitativ bessere Verbesserungsvorschläge einreichen?

Weder die Korrelation ( $r = -.01$ ;  $p = .84$ ) noch die Regression ( $b = .01$ ;  $p = .70$ ) weisen auf einen Zusammenhang zwischen der Höhe der Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag und der auf den zweiten Verbesserungsvorschlag hin (siehe Tabelle 12, Tabelle 14).

9. Hat die Höhe der Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag einen Einfluss darauf, ob die Mitarbeiter schneller einen erneuten Verbesserungsvorschlag einreichen?

Auch hier zeigen weder die Korrelation ( $r = .01$ ;  $p = .72$ ) noch die Regression ( $b = -.05$ ;  $p = .53$ ) einen signifikanten Zusammenhang (siehe Tabelle 12, Tabelle 14).

### 3.4. Diskussion

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen: Es wurde kein systematischer Zusammenhang zwischen der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, und den Strukturen des Ideenmanagements gefunden. Die Dauer bis zum Erhalt eines Feedbacks - also die Länge der Bearbeitungszeit eines Verbesserungsvorschlags von Seiten des Ideenmanagements - hat keinen Einfluss darauf, ob ein zweiter Verbesserungsvorschlag qualitativ hochwertiger ist. Ein positives Feedback in Form einer Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag hat ebenfalls keinen Einfluss darauf, ob Mitarbeiter erneut einen Verbesserungsvorschlag einreichen, ob ein zweiter Verbesserungsvorschlag qualitativ hochwertiger ist oder ob Mitarbeiter schneller erneut einen Verbesserungsvorschlag einreichen. Ebenso ist dies der Fall für die Höhe einer eventuell erhaltenen Prämie auf den ersten Verbesserungsvorschlag: Sie hat keinen Einfluss darauf, ob Mitarbeiter erneut einen Verbesserungsvorschlag einreichen, ob ein zweiter Verbesserungsvorschlag qualitativ hochwertiger ist oder ob Mitarbeiter schneller erneut einen Verbesserungsvorschlag einreichen.

Ein signifikanter Zusammenhang besteht lediglich für zwei der neun Fragestellungen der Vorstudie: Zwischen der Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags und der Einreichung eines zweiten Verbesserungsvorschlags konnte ein Zusammenhang gefunden

werden. Allerdings ist die Richtung der Mittelwertsunterschiede auf den ersten Blick kontraintuitiv. Je länger die Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags war, desto eher wurde ein zweiter Verbesserungsvorschlag eingereicht. Die Verzögerung des Feedbacks hat also positive Auswirkungen auf das erneute Einreichen eines Verbesserungsvorschlags.

Nach der sozialen Lerntheorie (Bandura, 1977) sollte Feedback so bald wie möglich nach einer Tätigkeit gegeben werden. Im Fall des Ideenmanagements jedoch kann eine längere Bearbeitungszeit eines Verbesserungsvorschlags dazu führen, dass die Mitarbeiter sich besonders ernst genommen und mit Wertschätzung behandelt fühlen. Es ist denkbar, dass sie aus der langen Bearbeitungszeit schließen, dass die Gutachter sich besondere Mühe mit der Bewertung der Idee gemacht haben. Für diesen Ansatz würde ebenfalls die positive Korrelation zwischen der Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags und der Höhe der ausgezahlten Prämie sprechen. Die Höhe der Prämie für einen Verbesserungsvorschlag steht für dessen Qualität. Das bedeutet, dass qualitativ bessere Vorschläge länger bearbeitet werden. Dies unterstützt die Annahme, dass die Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen und auf eine eingehende Prüfung schließen, sobald Verbesserungsvorschläge länger bearbeitet werden.

Ein zweiter Zusammenhang konnte gezeigt werden: Zwischen der Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags und der Wartezeit bis zur Einreichung eines zweiten Verbesserungsvorschlags konnte ein positiver Zusammenhang gefunden werden. Je schneller also ein erster Verbesserungsvorschlag durch das Ideenmanagement bearbeitet wurde, desto schneller reichten die Mitarbeiter einen zweiten Verbesserungsvorschlag ein. Dieses Ergebnis kann im Sinne der Austauschtheorie (Blau, 1964) als ein „Revanchieren“ der Mitarbeiter gedeutet werden, wenn sie schnelles Feedback erhalten. Um auf die schnelle Bearbeitung zu reagieren, entwickeln auch die Mitarbeiter ihre Ideen zügiger weiter und reichen sie früher als Verbesserungsvorschlag ein. Eine schnelle Bearbeitung der Verbesserungsvorschläge hat folglich positive Auswirkungen auf eine schnelle Einreichung weiterer Verbesserungsvorschläge.

Die beiden Befunde wirken zunächst widersprüchlich: Ist die Bearbeitungszeit eines Verbesserungsvorschlags länger, so entschließt sich der Mitarbeiter eher, einen weiteren Verbesserungsvorschlag einzureichen, ist die Bearbeitungszeit jedoch kürzer, desto schneller wird ein zweiter Verbesserungsvorschlag eingereicht. Dieser scheinbare Widerspruch könnte darin begründet sein, dass Mitarbeiter, die proaktiv an Verbesserungen herangehen und in jedem Falle einen zweiten Verbesserungsvorschlag einreichen möchten, sich durch die

geringe Bearbeitungszeit schneller dazu ermutigen lassen.<sup>3</sup> Mitarbeiter jedoch, die zögern, könnten sich durch eine lange Bearbeitungszeit und damit verbundene Wertschätzung überzeugen lassen.

#### *Implikationen für die Praxis*

Es wäre verführerisch für Unternehmen, aus den vorliegenden Ergebnissen zu schließen, dass es unerheblich ist, welcher Art ein Feedback, wie lange die Dauer bis zum Erhalt des Feedbacks und wie hoch eine Prämie ist. Es wäre vielmehr anzunehmen, dass eine Verlängerung der Bearbeitungszeiten der Verbesserungsvorschläge ab einem gewissen Wert zu einer negativen Wahrnehmung des Ideenmanagements führen und die Mitarbeiter nicht motivieren würde, sich daran zu beteiligen. Ebenso würde vermutlich eine Streichung von Prämien zu negativen Konsequenzen führen, da die Mitarbeiter eine Verschlechterung des Status-Quo wahrnehmen würden. Dies würde wahrscheinlich mit einer verringerten Motivation oder Rückzugsverhalten einhergehen, wie es die soziale Austauschtheorie vorhersagt (Blau, 1964; Kiefer, 2005): Sinkt der Output durch das Ideenmanagement, wird auch der Input durch die Mitarbeiter eingeschränkt.

#### *Stärken und Einschränkungen der Vorstudie*

Der Vorstudie lag ein umfangreicher Datensatz aus der Datenbank eines Unternehmens zugrunde. Eine häufige Schwierigkeit in psychologischen Studien ist die Verzerrung von Daten durch subjektive Quellen. Die vorliegenden Daten jedoch sind als objektiv zu betrachten, da keine Einschätzungen der Mitarbeiter einfließen. Alle verwendeten Variablen sind aus objektiven Daten aus einer Datenbank errechnet worden. Beispielsweise wurde die Bearbeitungszeit eines Verbesserungsvorschlags aus der Anzahl der Tage von der Einreichung bis zum Abschluss der Bearbeitung errechnet. Ebenso ist dies für die Wartezeit bis zur Einreichung eines zweiten Verbesserungsvorschlags der Fall. Nur der Höhe der Prämien liegt ein gewisser subjektiver Ansatz zugrunde, da diese durch subjektive Beurteilung zugewiesen werden. Allerdings wird einer Verzerrung auch hier aus zwei Gründen entgegengetreten: Erstens beurteilt ein Komitee aus mehreren Personen, die langjährige Erfahrung im Ideenmanagement besitzen, jede einzelne Idee und stimmt über die

---

<sup>3</sup> Zudem sind aus methodischen Gründen in der Stichprobe der Mitarbeiter, die eine kürzere Wartezeit bis zu zur Einreichung des zweiten Verbesserungsvorschlags zeigten, nur solche enthalten, die mehr als einen Verbesserungsvorschlag einreichten. Dies spricht ebenfalls für die Annahme, dass sich aktivere oder proaktive Mitarbeiter schneller zur erneuten Einreichung ermutigen lassen.



Prämien ab. Zweitens werden die Prämien durch ein kompliziertes Punkteverfahren errechnet. Es werden für verschiedene Aspekte Punkte vergeben, gewichtet und in Prämien umgerechnet. Daher kann von einem objektiven Beurteilungsverfahren gesprochen werden.

Des Weiteren stellt sich stets die Frage, welche kausalen Einflüsse bestehen. Dies lässt sich nur in Längsschnittanalysen feststellen, in denen klar wird, welche Variable einen Effekt auf andere Variablen haben kann. In dem Fall der Vorstudie ist die Voraussetzung eines Längsschnitts gegeben, da jeweils der erste Verbesserungsvorschlag eines Mitarbeiters mit Feedback, Prämie und Bearbeitungszeit als unabhängige Variable, der zweite Verbesserungsvorschlag mit einem späteren Datum mit Prämie und Wartezeit als abhängige Variable verwendet wurde.

Eine Einschränkung der Studie ist die Auswahl der Variablen. Leider konnten aus organisatorischen Gründen die Mitarbeiter nicht befragt werden. Die Annahme, dass ihre Wahrnehmung des Ideenmanagements und andere mitarbeiterspezifische Variablen ausschlaggebend für deren Motivation, sich im Ideenmanagement zu engagieren, sind, konnte daher hier nicht überprüft werden.

#### 3.5. Implikationen aus der Vorstudie und Ableitung der spezifischen Forschungsfragen

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich durch die untersuchten Strukturen des Ideenmanagements keine systematischen Verbesserungen der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, erzielen lassen. Lediglich ließ sich durch eine längere Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags (Dauer des Feedbacks) eine wahrscheinlichere Einreichung eines zweiten Verbesserungsvorschlags sowie durch eine kürzere Bearbeitungszeit eine verkürzte Wartezeit bis zur erneuten Einreichung eines Verbesserungsvorschlags erreichen. Ein positives Feedback oder die Höhe einer Prämie jedoch führten nicht zu Verbesserungen. Nachdem Mitarbeiter dennoch zahlreiche Verbesserungsvorschläge ins Ideenmanagement einreichen, scheinen sie trotzdem hoch motiviert zu sein. Wenn diese Motivation nicht hauptsächlich von den Strukturen des Ideenmanagements herrührt, scheint sie andere Quellen zu haben.

Eine längere Bearbeitungszeit der Verbesserungsvorschläge führte zu einer wahrscheinlicheren erneuten Einreichung eines Verbesserungsvorschlags. Es ist anzunehmen, dass die Mitarbeiter sich ernst genommen fühlen und auf eine eingehende Prüfung schließen, sobald Verbesserungsvorschläge länger bearbeitet werden. Entsprechend bietet es sich an,

dieser Vermutung nachzugehen, indem interaktionale Gerechtigkeit im Ideenmanagement untersucht wird: Die interaktionale Gerechtigkeit beschreibt, ob Mitarbeiter mit Wertschätzung und Respekt behandelt werden (Bies, 2005; Greenberg, 1990).

Weiterhin führte eine kürzere Bearbeitungszeit der Verbesserungsvorschläge zu einer schnelleren erneuten Einreichung eines Verbesserungsvorschlags. Mitarbeiter, die proaktiv an Verbesserungen herangehen und in jedem Falle einen zweiten Verbesserungsvorschlag einreichen möchten, lassen sich vermutlich durch die geringe Bearbeitungszeit schneller zu einer erneuten Einreichung ermutigen. Mitarbeiter jedoch, die zögern, könnten sich durch eine lange Bearbeitungszeit und damit verbundene Wertschätzung überzeugen lassen. Diese Vermutung spricht für weitere Einflussvariablen auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen wie z.B. eine proaktive Persönlichkeit der Mitarbeiter (Frese, et al., 1999).

Sind nicht die Strukturen selbst wichtig für die Motivation der Mitarbeiter, kann die Beurteilung der Strukturen eine Rolle spielen und die Systeme und Prozesse des Ideenmanagements als Ganzes in ihrer Gerechtigkeit beurteilt werden (Colquitt, et al., 2005; Greenberg, 1990; Michel, et al., 2010; Thibaut & Walker, 1975). Es könnte zwar weniger von Belang sein, wie schnell ein Mitarbeiter ein Feedback erhält, aber die Formulierung dessen, die Inhalte und Wertschätzung von größerer Bedeutung sein. Dies würde durch interaktionale Gerechtigkeit reflektiert werden (Colquitt, et al., 2005; Greenberg, 1990). Ebenso könnten eher die Systeme und Prozesse des Ideenmanagements als Ganzes beurteilt und nicht so sehr die einzelnen Strukturen in Betracht bezogen werden. Dies würde für die prozedurale Gerechtigkeit stehen (Thibaut & Walker, 1975).

Wegen der geringen Befundlage für eine positive Wirkung von Prämien ist anzunehmen, dass monetäre Anreize nicht zum Erfolg des Ideenmanagements beitragen. Vielmehr scheinen andere Dimensionen für diesen verantwortlich zu sein. Denkbar wäre auch hier, dass die Mitarbeiter einen subjektiven Eindruck des Ideenmanagements gewinnen, der für ihr Interesse ausschlaggebend ist. Dies legt auch der Befund von Girardelli (2007) nahe, der den Effekt der Zufriedenheit mit den Prämien bzw. deren Gerechtigkeit betont. Daher kann auch eher die gerechte Verteilung der Prämien unter den Mitarbeitern als ihre absolute Höhe ausschlaggebend sein (distributive Gerechtigkeit, Blau, 1964).

Zusammenfassend lässt sich - wie auch im theoretischen und empirischen Hintergrund der Dissertation und dem transaktionalen Modell des Ideenmanagements dargestellt - Folgendes vermuten: Sowohl die Wahrnehmung und Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Ideenmanagement und die Systeme und Prozesse desselben als auch die Charakteristika

der Mitarbeiter und der Führungskräfte sind von Bedeutung für die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Es wird daher angenommen, dass die subjektiven Einstellungen und Wahrnehmungen des Ideenmanagements durch die Mitarbeiter eine größere Rolle als die objektiven Strukturen des Ideenmanagements spielen.

Um weiteren Aufschluss darüber zu geben, wie sich die Wirkmechanismen auf die Motivation der Mitarbeiter, sich im Ideenmanagement zu engagieren, auswirken, werden neben den Variablen Charakteristika der Mitarbeiter und der Führungskräfte, Einstellungen der Mitarbeiter sowie Systeme und Prozesse des Ideenmanagements die beschriebenen psychologischen Theorien herangezogen: Die Theorien der distributiven, prozeduralen und interaktionalen Gerechtigkeit (Bies, 2005; Bies & Shapiro, 1987; Blau, 1964; Greenberg, 1990; Thibaut & Walker, 1975), die soziale Lerntheorie (Bandura, 1977, 1989) und die Theorie der Ressourcenverteilung (Kanfer & Ackerman, 1989).

Ausgehend von den empirischen Befunden der Forschung, den beschriebenen Theorien, dem transaktionalen Modell des Ideenmanagements und der Vorstudie wurden die folgenden Fragen für die Dissertation aufgestellt:

Forschungsfrage der **Studie 1**: Wie wirkt sich ein Zusammenspiel von spezifischem Führungsstil – nämlich kreativitätsunterstützendem Verhalten – proaktiver Persönlichkeit des Mitarbeiters und distributiver Gerechtigkeit des Ideenmanagements auf die Motivation der Mitarbeiter aus, Verbesserungsvorschläge einzureichen?

Forschungsfrage der **Studie 2**: Wie wirkt sich ein Zusammenspiel von transformationalem Führungsstil und prozeduraler Gerechtigkeit des Ideenmanagements auf die Motivation der Mitarbeiter aus, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und daraufhin einzureichen?

Forschungsfrage der **Studie 3**: Wie wirkt sich ein Zusammenspiel von interaktionaler Gerechtigkeit des Ideenmanagements auf die Valenz desselben und auf die Motivation der Mitarbeiter aus, Verbesserungsvorschläge einzureichen, wenn man das Wohlbefinden der Mitarbeiter berücksichtigt?

## 4. Hauptstudien

### 4.1. Vorgehen zur Auswertung der Studien

#### *Deskriptive Statistiken*

Für die Stichproben der Studien 1, 2 und 3 wurden als deskriptive Statistiken Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen zwischen den Variablen berechnet.

#### *Moderationsanalysen*

Um Moderationseffekte zu testen, wurde das Verfahren nach Aiken und West (1991) angewendet. Nach diesem Verfahren werden die Variablen der Interaktion zentriert, um Probleme der Multikollinearität zu vermeiden (Aiken & West, 1991). Ihr Interaktionsterm geht dann in die Regressionsgleichung ein: In einem ersten Schritt werden die Kontrollvariablen in die Regression aufgenommen, in einem zweiten die unabhängigen Variablen und in einem dritten der Interaktionsterm. Somit kann die zusätzliche Varianzaufklärung durch die Interaktion errechnet werden. Um die Art der Moderatoreffekte zu überprüfen, wurden Simple-Slope Diagramme erstellt, die die Richtung der Effekte anzeigen.

#### *Mediationsanalysen*

Um Mediationshypothesen zu testen, wurden die Kriterien von Baron und Kenny (1986) befolgt, anhand derer die vier Kriterien der Mediation in Regressionsanalysen untersucht werden. Die Befunde wurden dann anhand des Sobeltests verifiziert (Sobel, 1982). Der Sobeltest prüft die statistische Bedeutsamkeit von Mediationen. Bei der Verwendung des Bootstrapping-Verfahrens konnte außerdem als Ergänzung ein Konfidenzintervall zur Bestätigung des Mediationseffekts berechnet werden (Preacher & Hayes, 2008).

#### *Testung von Modellen anhand des Bootstrapping-Verfahrens*

Um gesamte Modelle, die eine moderierte Mediation beinhalten, zu überprüfen, wurde das Bootstrappingverfahren nach Preacher, Rucker und Hayes (2007) angewendet. Anhand dieser Methode ist es möglich, zusätzlich indirekte Effekte einer unabhängigen Variable auf eine abhängige Variable bei verschiedenen Werten des Moderators zu messen.

### 4.2. Studie 1: Einflüsse der Charakteristika der Mitarbeiter, der Führungskräfte sowie der Systeme und Prozesse des Ideenmanagements

#### 4.2.1. Forschungsfragen und Untersuchungsmodell

Basierend auf der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964), der Gleichheitstheorie (Adams, 1963, 1965) und der sozialen Lerntheorie (Bandura, 1977) werden in Studie 1 Annahmen geprüft, die sich auf die Interaktionen zwischen Charakteristika der Mitarbeiter und des Ideenmanagements sowie zwischen Charakteristika der Führungskraft und des Ideenmanagements auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, beziehen (vgl. Kapitel 2). Die Annahmen sollen im Folgenden abgeleitet werden (vgl. Büch, et al., submitted):

Nach der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964) und der Gleichheitstheorie (Adams, 1963, 1965) motiviert hohe distributive Gerechtigkeit die Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, da sie sich darauf verlassen können, gerecht für ihre Investitionen belohnt zu werden. Allerdings gehen mit dem Einreichen von Verbesserungsvorschlägen auch Risiken einher: Beispielsweise kann es Schwierigkeiten bei dem Ausfüllen der nötigen Formulare geben, Kollegen können sich gegen innovative Veränderungen sperren, Verbesserungsvorschläge können abgelehnt werden und negatives Feedback für den Einreicher einbringen (Janssen, 2003, 2004; S. K. Parker, et al., 2006).

Eine proaktive Persönlichkeit geht mit dem Ergreifen von Initiative, Selbstwirksamkeit und dem Bestreben, Tätigkeiten fortzusetzen bis sie gelingen, einher (Crant, 1995, 2000; Seibert, et al., 1999). Daher wird angenommen, dass proaktive Mitarbeiter es eher auf sich nehmen, eventuelle Risiken bei der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen einzugehen. Deshalb werden sie durch eine hohe distributive Gerechtigkeit des Ideenmanagements ermutigt, Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Weniger proaktive Mitarbeiter hingegen zeigen weniger Initiative, sind eher passiv und passen sich den gegebenen Umständen an (Crant, 2000). Daher werden sie das Risiko bei der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen nicht eingehen und sich nicht durch distributive Gerechtigkeit ermutigen lassen. Daraus lässt sich auf die folgende Annahme schließen:

*Annahme 1: Proaktive Persönlichkeit moderiert den Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit des Ideenmanagements und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, dahingehend, dass der positive Zusammenhang stärker für eine hohe proaktive Persönlichkeit als für eine gering proaktive Persönlichkeit ist.*

Nach der sozialen Lerntheorie (Bandura, 1977) lernt man durch die Beobachtung anderer und nimmt ein Verhalten eher an, wenn es durch andere als positiv bewertet wird. Demnach sendet eine Führungskraft, die kreativitätsunterstützendes Verhalten zeigt, Signale und Normen aus, die für kreatives Verhalten sprechen (Detert & Burris, 2007; Markham & Aiman-Smith, 2001). Auch distributive Gerechtigkeit des Ideenmanagements sendet diese Signale aus. Sie zeigt, dass kreatives Verhalten im Unternehmen erwünscht und belohnt wird. Demnach wird davon ausgegangen, dass die konsistenten Signale der Führungskraft und des Ideenmanagements die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, erhöhen.

Wird aber im Gegenteil von der Führungskraft kein kreativitätsunterstützendes Verhalten gezeigt und somit kein Signal gesendet, dass innovatives Verhalten wünschenswert ist, widerspricht das dem Signal des Unternehmens bei hoher distributiver Gerechtigkeit. Diese inkonsistente Wahrnehmung wird zu einem schwächeren Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, führen.

*Annahme 2: Kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft moderiert den Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit des Ideenmanagements und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen dahingehend, dass der positive Zusammenhang stärker für ein hohes kreativitätsunterstützendes Verhalten als für ein geringes kreativitätsunterstützendes Verhalten ist.*

In Abbildung 7 sind die angenommenen Zusammenhänge der Studie zusammenfassend als Modell dargestellt.

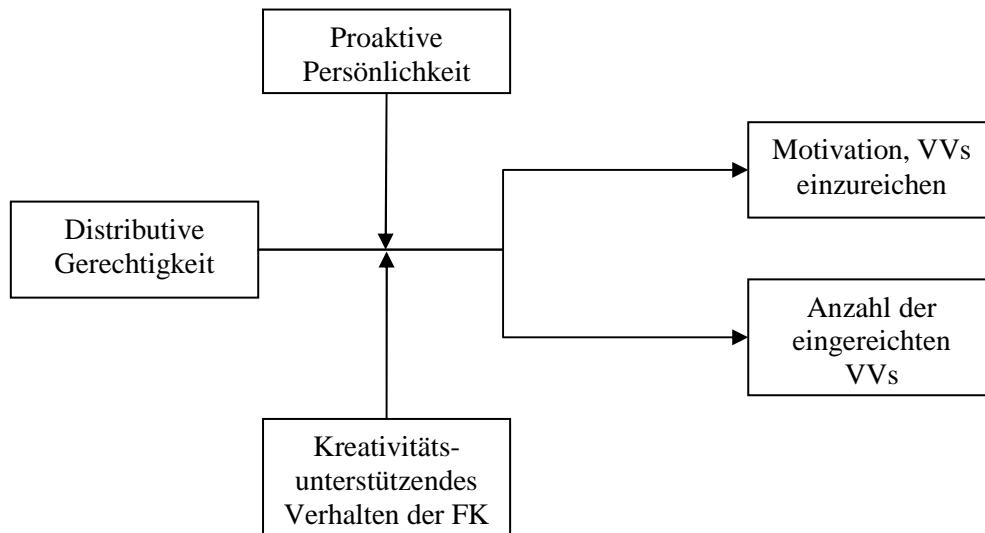


Abbildung 7. Modell der Studie 1

#### 4.2.2. Methode

##### *Untersuchungskontext*

Die Studie 1 wurde in einem mittelständischen Logistik-Unternehmen in Deutschland durchgeführt. Das Unternehmen hat etwa 4500 Mitarbeiter weltweit. Das Ideenmanagement des Unternehmens war wenig erfolgreich, in den letzten Jahren wurden kaum Verbesserungsvorschläge eingereicht. Dies lag zum einen daran, dass es keine Mitarbeiter gab, die eindeutig für das Ideenmanagement zuständig waren, zum anderen wurden ebenfalls keine Bemühungen angestrengt, das Engagement der Mitarbeiter für das Ideenmanagement zu erhöhen. Das Unternehmen erhoffte sich von der Durchführung der Studie Vorschläge, um den Stellenwert des Ideenmanagements im Unternehmen zu verbessern und die Rate der Verbesserungsvorschläge zu verbessern. Daher wurden im Anschluss an die Studie im Rahmen einer umfangreichen Präsentation Hinweise auf Ursachen der Probleme und für Interventionen gegeben.

##### *Stichprobe*

Nachdem in dem Unternehmen, in dem die Daten der Studie 1 erhoben wurden, nur wenige Mitarbeiter in den letzten Jahren Verbesserungsvorschläge eingereicht hatten, wurde ein zweigeteiltes Vorgehen für das Anwerben der Stichprobe gewählt. In einem ersten Schritt wurde analysiert, welche Unternehmenseinheiten Mitarbeiter hatten, die Verbesserungsvorschläge eingereicht hatten. Diese Einheiten wurden für die Teilnahme an der Studie selektiert. In einem zweiten Schritt wurden aus den übrigen Einheiten per Zufall

Abteilungen ausgewählt. Von den so ausgewählten Einheiten wurden die Führungskräfte angeschrieben und gebeten, ihre Mitarbeiter für die Teilnahme an der Studie anzusprechen. Die Fragebögen wurden ausgedruckt und über die Führungskräfte verteilt. Um die Anonymität der Teilnehmer zu gewährleisten, konnten diese zwischen der Rückgabe der Fragebögen per Hauspost oder durch das Einwerfen in speziell aufgestellte Sammelboxen wählen.

Es wurden 189 beantwortete Fragebögen zurückgesendet (Rücklaufquote von 24 %). Um zu testen, ob diese Stichprobe der Gesamtheit im Unternehmen entsprach, wurden Chi<sup>2</sup>-Tests durchgeführt. Es wurden lediglich leichte Differenzen zwischen der Studienstichprobe und der Gesamtheit des Unternehmens in zwei Kategorien der Altersverteilung gefunden: 41 bis 50 Jahre (Studienstichprobe: 45.70 %; gesamtes Unternehmen: 37.20 %) und 51 bis 60 Jahre (Studienstichprobe: 13.80 %; gesamtes Unternehmen: 22.40 %) ( $\chi^2 = 13.71$ ;  $df = 3$ ;  $p < .01$ ). Es gab keine Unterschiede im Geschlecht ( $\chi^2 = 1.81$ ;  $df = 1$ ;  $p = .18$ ) oder im Verhältnis der Anzahl der Angestellten zu der der Produktionsmitarbeiter ( $\chi^2 = 0.42$ ;  $df = 1$ ;  $p = .52$ ). Die Studienstichprobe kann also als repräsentativ für die Gesamtheit des Unternehmens gesehen werden. Die Stichprobe ist näher in Tabelle 15 beschrieben.

Tabelle 15. Soziodemographische Daten der Stichprobe aus Studie 1

		Stichprobe
Geschlecht	weiblich	25.9 %
	männlich	69.8 %
	keine Angabe	4.2 %
Alter	< 30 Jahre	6.9 %
	31 – 40 Jahre	30.7 %
	41 – 50 Jahre	46.0 %
	51 – 60 Jahre	13.8%
	> 61 Jahre	0 %
	keine Angabe	2.6 %
Betriebszugehörigkeit	< 1 Jahr	2.6 %
	1 – 5 Jahre	6.3 %
	6 – 10 Jahre	18.0 %
	11 – 15 Jahre	8.5 %
	> 15 Jahre	61.9 %
	keine Angabe	2.6 %

### *Messinstrumente*

Für die Studie 1 wurden Fragebögen als Messinstrument verwendet. Die Items wurden zum größten Teil aus dem Englischen übersetzt und dann von einem englischen Muttersprachler rückübersetzt (vgl. Brislin, 1986). Abweichungen zwischen den



Ursprungsitems und den rückübersetzten Items wurden ausgeglichen. Alle Items wurden auf einer Skala von 1 bis 5 beantwortet mit 1 für „trifft gar nicht zu“ und 5 für „trifft völlig zu“. Die Skalen waren für Studie 1 die folgenden:

- Kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft
- Proaktive Persönlichkeit
- Distributive Gerechtigkeit
- Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen
- Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge
- Kontrollvariablen Alter und Geschlecht

Die Reliabilitäten der Variablen waren gut bis sehr gut ( $\alpha = .84 - .90$ ). Die gesamten Items sind in Anhang C, der Fragebogen in Anhang F wiedergegeben, einen Überblick gibt die Tabelle 16.

Tabelle 16/1. Übersicht über die Skalen der Studie 1

Variablenbezeichnung	Anzahl der Items	Quelle	Beispiel-Item	Cronbach's $\alpha$
Kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft	4	Tierney und Farmer (2004)	„Meine direkte Führungskraft dient als gutes Vorbild für Kreativität.“	.90
Proaktive Persönlichkeit	4	Bateman und Crant (1993)	„Egal wie kompliziert etwas ist, wenn ich an etwas glaube, setze ich es um.“	.84
Distributive Gerechtigkeit	4	Van Yperen, Hagedoorn, Zweers und Postma (2000), adaptiert	“Im Ideenmanagement sind die Belohnungen, die man bekommt, nicht verhältnismäßig zum Aufwand.“ (rekodiert)	.88

Tabelle 16/2. Übersicht über die Skalen der Studie 1

Variablenbezeichnung	Anzahl der Items	Quelle	Beispiel-Item	Cronbach's $\alpha$
Motivation, VVs einzureichen	4	Tierney, Farmer und Graen (1999), adaptiert  Choi (2004), adaptiert  Ohly und Stelzer (2007)	“ Mir würde es Spaß machen, Vorschläge im Ideenmanagement einzureichen.” “ Ich bin motiviert, Ideen im Ideenmanagement einzureichen.” “Grundsätzlich bin ich bereit Vorschläge in das Ideenmanagement einzureichen.” “ Das Einreichen von Vorschlägen im Ideenmanagement finde ich wichtig.”	.88
Anzahl der eingereichten VVs	1	Ohly et al. (2006)	„Anzahl der Ideen:___“	-

Bezüglich der Variable Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge ist folgendes zu ergänzen: Diese Variable wurde als weitere abhängige Variable wie die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, behandelt. Sie steht für die Leistung im Ideenmanagement. Im Fragebogen wurden die Mitarbeiter gefragt, ob sie schon einmal Verbesserungsvorschläge eingereicht hatten und wenn ja, wie viele. Ohly et al. (2006) konnten einen starken Zusammenhang zwischen der selbsteingeschätzten Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge und der tatsächlichen – im System überprüften Anzahl – zeigen. Wir nahmen daher ebenfalls einen hohen Zusammenhang an.

Nachdem es nicht möglich gemacht werden konnte, im System die eingereichte Anzahl der Verbesserungsvorschläge zu überprüfen, versuchten wir mit verschiedenen Fragen, die Anzahl zu validieren. Die Mitarbeiter wurden gebeten, jeden ihrer Verbesserungsvorschläge dahingehend zu beschreiben, ob sie umgesetzt wurden und welche Art von Feedback gegeben wurde. Es gab die Möglichkeit, bis zu zwei Verbesserungsvorschläge im Detail zu beschreiben (für mehr als zwei eingereichte Verbesserungsvorschläge wurden die Mitarbeiter gebeten, die Rückseite des Blattes zu verwenden). 80.4 % der Mitarbeiter sagten aus, sie hätten keinen, einen oder zwei Verbesserungsvorschläge eingereicht. 35 % hatten zumindest einen Verbesserungsvorschlag abgegeben. Von diesen beschrieben die meisten (85 %) ihre Verbesserungsvorschläge im Detail. Wir nahmen daher an, dass die Variable Anzahl der

eingereichten Verbesserungsvorschläge ein valides Maß für die tatsächliche Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge ist.

### 4.2.3. Ergebnisse

Die deskriptiven Statistiken der untersuchten Konstrukte sind in Tabelle 17 wiedergegeben.

Tabelle 17. Deskriptive Statistiken und Korrelationen nach Pearson

Variablen	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
Alter <sup>a</sup>	3.68	0.80						
Geschlecht <sup>b</sup>	1.73	0.45	.20**					
Distributive Gerechtigkeit	3.01	0.94	.18*	.09				
Proaktive Persönlichkeit	3.23	0.98	-.17*	-.05	-.15*			
Kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft <sup>c</sup>	3.11	1.11	.10	-.07	.02	.36**		
Motivation, VVs <sup>d</sup> einzureichen	3.25	1.07	-.13	-.04	.07	.49**	.23**	
Anzahl der eingereichten VVs	1.14	2.26	.13	.16	.09	.20*	-.05	.19*

<sup>a</sup> Alter wurde in Kategorien gemessen:

1 = unter 20 Jahre alt, 2 = zwischen 21 und 30 Jahre, 3 = zwischen 31 und 40 Jahre, 4 = zwischen 41 und 50 Jahre, 5 = zwischen 51 und 60 Jahre, 6 = über 60 Jahre

<sup>b</sup> Geschlecht: 1 = weiblich und 2 = männlich

<sup>c</sup> Variablen wurden auf einer 5-Punkte-Skala gemessen

<sup>d</sup> VV: Verbesserungsvorschlag

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

Um die Moderationshypothesen zu überprüfen, wurden hierarchische Regressionen gerechnet (siehe Tabelle 18).

Tabelle 18. Hierarchische Regression von Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen und Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge auf distributive Gerechtigkeit und proaktive Persönlichkeit

		<i>b</i>	$\Delta R^2$	$R^2$	<i>Adj. R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> (1,153)
<i>Abhängige Variable: Motivation, VVs<sup>a</sup> einzureichen</i>						
Schritt 1:	Alter	-0.05				
	Geschlecht	0.09				
Schritt 2:	Distributive Gerechtigkeit	0.26				
	Proaktive Persönlichkeit	0.42				
Schritt 3:	Distributive Gerechtigkeit x Proaktive Persönlichkeit	0.25	0.09**	0.36	0.34	17.55**
		<i>b</i>	$\Delta R^2$	$R^2$	<i>Adj. R</i> <sup>2</sup>	<i>F</i> (1,155)
<i>Abhängige Variable: Anzahl der eingereichten VVs</i>						
Schritt 1:	Alter	0.19				
	Geschlecht	0.39				
Schritt 2:	Distributive Gerechtigkeit	0.12				
	Proaktive Persönlichkeit	0.18				
Schritt 3:	Distributive Gerechtigkeit x Proaktive Persönlichkeit	0.18	0.04**	0.14	0.11	4.84*

<sup>a</sup> VV: Verbesserungsvorschlag\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ .

Wie beschrieben, wurde die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge analog zur Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, als abhängige Variable betrachtet. Der angenommene Moderationseffekt (Annahme 1) von proaktiver Persönlichkeit auf den Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit des Ideenmanagements und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen ( $\Delta R^2 = .09$ ;  $p < .01$ ) und auf den Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und der Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge ( $\Delta R^2 = .04$ ;  $p < .01$ ) konnte bestätigt werden.

Durch die Darstellung im Simple-Slope Diagramm wird die Richtung der Zusammenhänge sichtbar (siehe Abbildung 8 und Abbildung 9).

#### 4. Hauptstudien

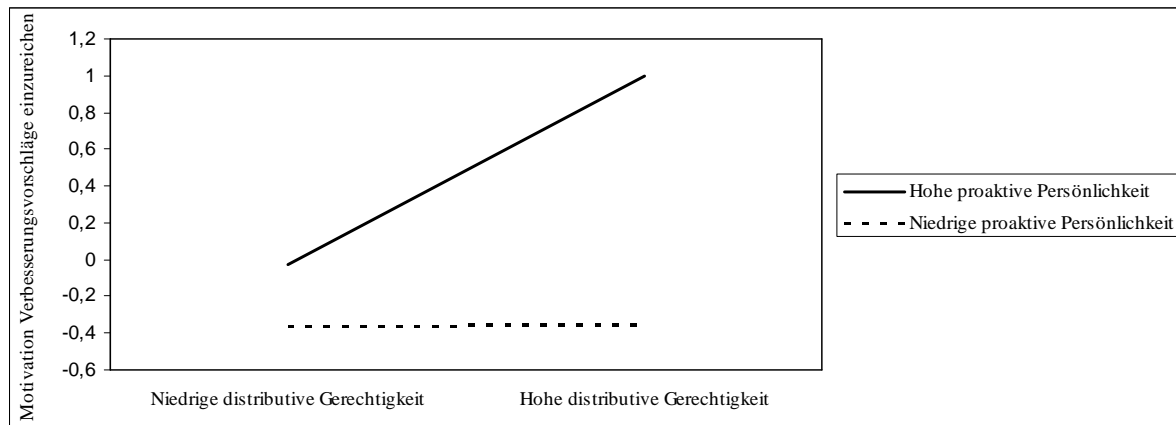


Abbildung 8. Die Interaktion von distributiver Gerechtigkeit und proaktiver Persönlichkeit auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen

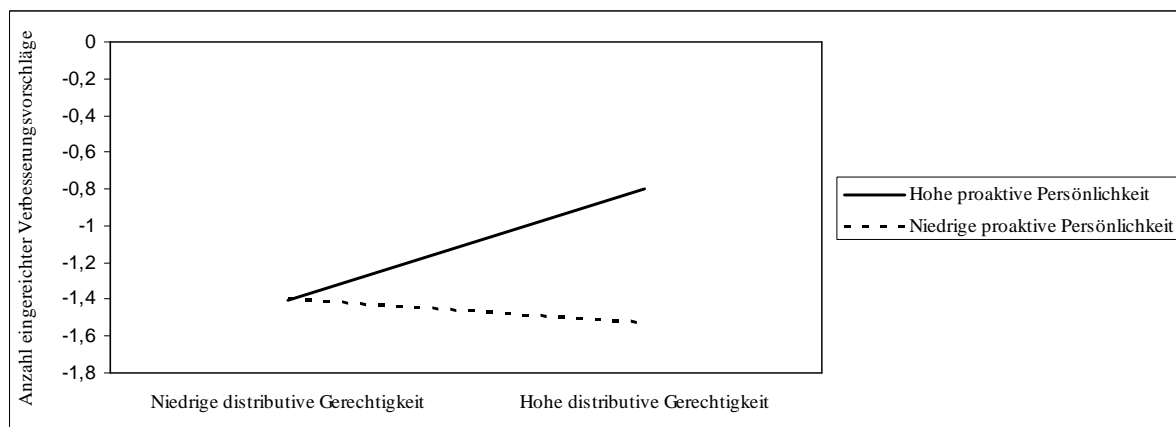


Abbildung 9. Die Interaktion von distributiver Gerechtigkeit und proaktiver Persönlichkeit auf die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge

Der positive Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, ist wie angenommen stärker für eine hohe proaktive Persönlichkeit als für eine geringe proaktive Persönlichkeit. Der positive Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und der Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge ist ebenso stärker für eine hohe proaktive Persönlichkeit als für eine geringe proaktive Persönlichkeit.

Für den Moderator kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft wurde eine weitere hierarchische Regressionsgleichung gerechnet (siehe Tabelle 19).

Tabelle 19. Hierarchische Regression von Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen und Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge auf distributive Gerechtigkeit und kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft

		<i>b</i>	$\Delta R^2$	$R^2$	Adj. $R^2$	$F(1,153)$
<i>Abhängige Variable: Motivation, VVs<sup>a</sup> einzureichen</i>						
Schritt 1:	Alter	-0.12				
	Geschlecht	0.08				
Schritt 2:	Distributive Gerechtigkeit	0.15				
	Kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft	0.22				
Schritt 3:	Distributive Gerechtigkeit x Kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft	0.26	0.08**	0.15	0.12	5.24**
		<i>B</i>	$\Delta R^2$	$R^2$	Adj. $R^2$	$F(1,153)$
<i>Abhängige Variable: Anzahl der eingereichten VVs</i>						
Schritt 1:	Alter	0.13				
	Geschlecht	0.36				
Schritt 2:	Distributive Gerechtigkeit	0.06				
	Kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft	-0.04				
Schritt 3:	Distributive Gerechtigkeit x Kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft	0.14	0.02	0.06	0.03	2.08

<sup>a</sup> VV: Verbesserungsvorschlag

\*\*  $p < .01$ .

Wie angenommen (Annahme 2) moderiert die Variable kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft den Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit des Ideenmanagements und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen ( $\Delta R^2 = .08$ ;  $p < .01$ ), sowie marginal signifikant zwischen distributiver Gerechtigkeit des Ideenmanagements und der Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge ( $\Delta R^2 = .02$ ;  $p = .05$ ).

Die Darstellung im Simple-Slope verdeutlicht die Richtung der Zusammenhänge (siehe Abbildung 10 und Abbildung 11).

#### 4. Hauptstudien

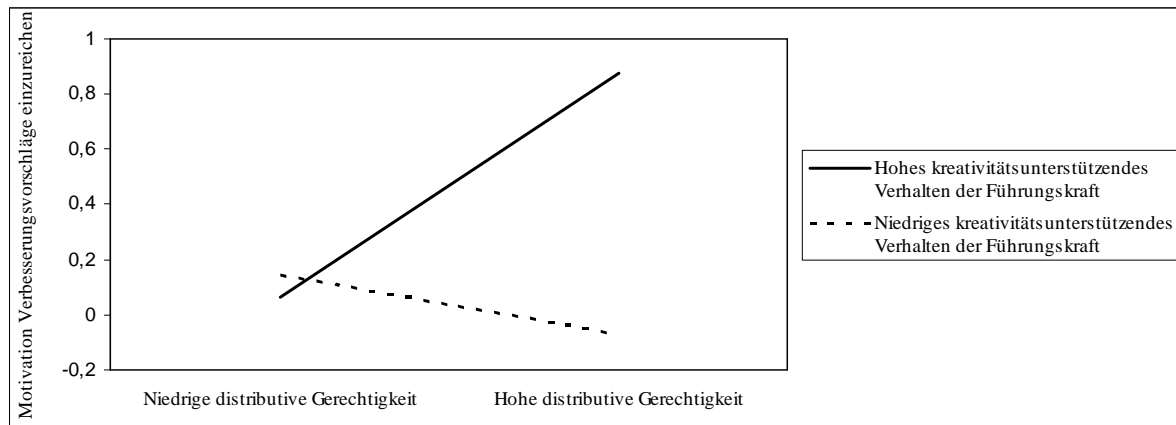


Abbildung 10. Die Interaktion von distributiver Gerechtigkeit und kreativitätsunterstützendem Verhalten der Führungskraft auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen

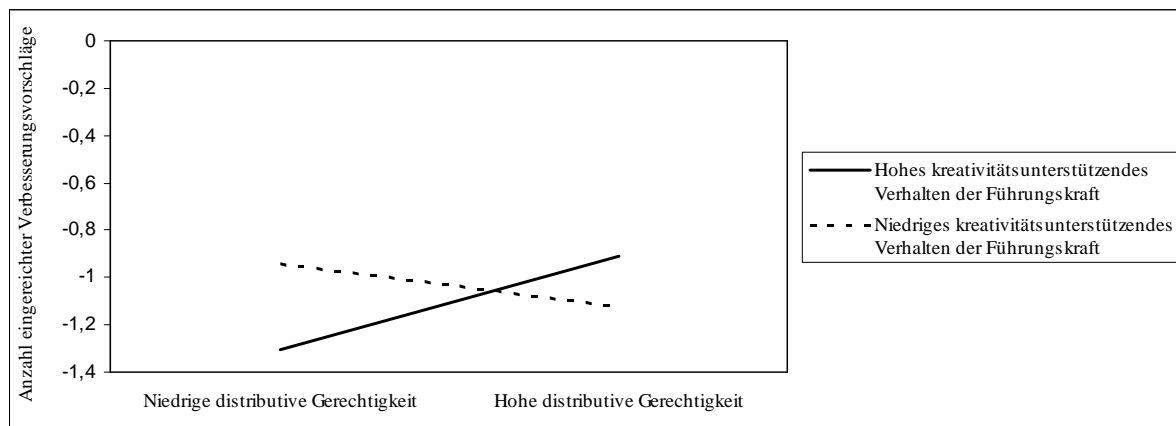


Abbildung 11. Die Interaktion von distributiver Gerechtigkeit und kreativitätsunterstützendem Verhalten der Führungskraft auf die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge

Der Moderator beeinflusst den positiven Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, dahingehend, dass er stärker für ein hohes kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft als für ein geringes kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft ist. Ebenso ist der positive Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und der Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter stärker für ein hohes kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft als für ein geringes kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft. Beide Annahmen konnten somit bestätigt werden.

### 4.2.4. Diskussion

Die Ergebnisse der Studie 1 zeigen wie angenommen und in Einklang mit der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964), der Gleichheitstheorie (Adams, 1963, 1965) und der sozialen Lerntheorie (Bandura, 1977) zwei Moderationseffekte auf die zwei unabhängigen Variablen intrinsische Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen und die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge: Eine proaktive Persönlichkeit der Mitarbeiter moderiert den Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und den beiden abhängigen Variablen dahingehend, dass bei einer hohen proaktiven Persönlichkeit ein stärkerer positiver Zusammenhang besteht als bei einer gering proaktiven Persönlichkeit. Ebenso moderiert kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft den Zusammenhang: Bei hohem kreativitätsunterstützendem Verhalten der Führungskraft besteht ein stärkerer positiver Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und den beiden abhängigen Variablen als bei geringem kreativitätsunterstützendem Verhalten. Allerdings ist dieser Zusammenhang für die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge lediglich marginal signifikant.

Die Ergebnisse bezüglich der ersten Annahme verdeutlichen, dass positive Merkmale des Ideenmanagements wie hohe distributive Gerechtigkeit alleine nicht ausreichen, um Mitarbeiter zur Einreichung von Verbesserungsvorschlägen zu bewegen. Vielmehr müssen Interaktionseffekte betrachtet werden. Wie die Ergebnisse zeigen, muss auch die Persönlichkeit der Mitarbeiter bestimmte Voraussetzungen erfüllen, nämlich die der Proaktivität, um die Motivation zu gewährleisten. Mitarbeiter, die eine proaktive Persönlichkeit haben, lassen sich von Schwierigkeiten, die mit der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen einhergehen, nicht abschrecken und durch distributive Gerechtigkeit gemäß der Austausch- (Blau, 1964) und der Gleichheitstheorie (Adams, 1963, 1965) zum Einreichen motivieren.

Auch die Ergebnisse zur zweiten Annahme bestätigen, dass es sinnvoll ist, Interaktionseffekte zur Erklärung der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, zu berücksichtigen. Die Führungskraft spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige verstärkende Rolle. Gemäß der sozialen Lerntheorie (Bandura, 1977) sendet die Führungskraft Signale hinsichtlich der Erwünschtheit von innovativem Verhalten. Zeigt die Führungskraft also kreativitätsunterstützendes Verhalten, signalisiert sie im Einklang mit der Botschaft einer distributiven Gerechtigkeit, dass das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen ermuntert wird und wirkt somit motivierend.



Interessant erscheint auch die Betrachtung der Effekte unter geringen Ausprägungen der Moderatoren proaktive Persönlichkeit der Mitarbeiter und kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft: Hier zeigen sich keine oder leicht negative Zusammenhänge zwischen distributiver Gerechtigkeit und den beiden abhängigen Variablen. Daraus lässt sich schließen, dass distributive Gerechtigkeit unter bestimmten Bedingungen keinen oder sogar einen leicht negativen Zusammenhang mit der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen und der Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge hat. Dies kann zum einen in der eher reaktiven Art der Mitarbeiter mit gering proaktiver Persönlichkeit liegen. Sie sind es nicht gewohnt, Dinge aktiv anzugehen oder Probleme zu lösen (Crant, 2000). Daher werden diese Mitarbeiter auch nicht versuchen, mögliche Hindernisse bei der Eingabe von Verbesserungsvorschlägen wie dem Ausfüllen der Formulare oder Kritik der Kollegen, die keine Neuerungen anstreben (Janssen, 2003), anzugehen. Deshalb würde auch eine hohe distributive Gerechtigkeit bei diesen Mitarbeitern keine Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, auslösen.

Der Zusammenhang zwischen distributiver Gerechtigkeit und den beiden abhängigen Variablen ist zum anderen leicht negativ für geringes kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft. Dies kann darin begründet sein, dass in diesem Falle bei steigender distributiver Gerechtigkeit die Signale des Ideenmanagements und der Führungskraft widersprüchlich sind. Die Führungskraft setzt Normen mit ihrem eigenen Verhalten, welches Verhalten von den Mitarbeitern erwartet wird (Bandura, 1989; Detert & Burris, 2007; Feldman, 1984). Je mehr unterschiedliche Signale für das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen durch hohe distributive Gerechtigkeit im Ideenmanagement und ablehnendes Verhalten der Führungskraft gesendet werden, desto weniger ist anzunehmen, dass die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, steigt.

Die ähnlichen Ergebnismuster der Studie 1 für die Dimensionen Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen und die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge sprechen für die Validität beider Dimensionen. Beiden scheinen dieselben Prozesse zugrunde zu liegen. Dies zeugt von der theoretischen Relevanz der Variable Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, die bisher nicht untersucht wurde. Damit wird die Studie Locke und Latham (2004) gerecht, die fordern, situationsspezifische Motivationsarten zu untersuchen.

Bisherige Befunde hinsichtlich der Rolle der Führungskraft waren widersprüchlich und zeigten sowohl positive als auch negative Effekte (Frese, et al., 1999; Ohly, et al., 2006; Oldham & Cummings, 1996). Die Spezifizierung des Verhaltens der Führungskraft als

kreativitätsunterstützend zeigt jedoch eindeutig verstärkende Wirkung für die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, in Interaktion mit der distributiven Gerechtigkeit. Des Weiteren zeigt ein positiver direkter Zusammenhang zwischen dem Verhalten der Führungskraft und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, die Relevanz dieses Konstrukts im Kontext des Ideenmanagements auf.

#### *Implikationen für die Praxis*

Wie die Ergebnisse der Studie 1 zeigen, sind die Variablen distributive Gerechtigkeit, kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft und proaktive Persönlichkeit der Mitarbeiter wichtig, um die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen und die Anzahl der eingereichten Verbesserungsvorschläge zu erhöhen. Demnach bieten sich verschiedene Maßnahmen an, um diese Variablen in der Praxis zu beeinflussen.

#### *Maßnahmen zur Förderung der distributiven Gerechtigkeit des Ideenmanagements*

Distributive Gerechtigkeit entsteht, wenn Input und Output sich die Waage halten und als gleich verteilt empfunden werden (Blau, 1964). Werden Ressourcen fair verteilt, entsteht ebenso die Wahrnehmung von Gerechtigkeit (Colquitt, et al., 2005). Allerdings ist es dafür nicht nötig, Geld zu verteilen. Vielmehr können auch andere Anerkennungen wie Sicherheiten oder Status eine Rolle spielen (vgl. Ambrose & Arnaud, 2005).

Um die distributive Gerechtigkeit zu fördern und das Verhältnis zwischen Input und Output gleich zu halten (Blau, 1964; Cropanzano, et al., 2002; Michel, et al., 2010), empfehlen sich zwei Ansätze: Einerseits kann angestrebt werden, den Input der Mitarbeiter vergleichbar zu halten. Dies kann beispielsweise durch gut strukturierte Prozesse garantiert werden. Wenn die Formulare zur Einreichung eines Verbesserungsvorschlags nur wenig Platz zur Beschreibung einer Idee bieten, kann verhindert werden, dass Mitarbeiter Ideen bis zur Umsetzungsreife ausarbeiten. Felder, deren Ausfüllen vorgeschrieben ist, wie die Beschreibung des aktuellen Zustands, des gewünschten Zustands und der Idee, garantieren, dass alle Mitarbeiter etwa den gleichen Aufwand zur Einreichung eines Verbesserungsvorschlags betreiben müssen. Ebenso kann ein leicht zugängliches Ideenmanagement-System den Aufwand zur Einreichung gering und für alle Mitarbeiter gleich halten.

Andererseits sollte versucht werden, den Output im Ideenmanagement vergleichbar zu gestalten. Dafür sollte gewährleistet werden, dass nützliche Verbesserungsvorschläge

angenommen werden und eine objektive Beurteilung dieser geboten wird. Hier ist auch die prozedurale Gerechtigkeit von Relevanz, die gleiche Prozesse für alle Mitarbeiter bietet.

Außerdem sollten Belohnungen gleich verteilt werden, da die Mitarbeiter das eigene Verhältnis zwischen Input und Output mit dem anderer Mitarbeiter vergleichen (Adams, 1963, 1965). Es ist wichtig, dass Prämien jeder Art gleich zwischen Mitarbeitern verteilt werden und bessere Vorschläge zu höheren oder hochwertigeren Prämien führen. Daher empfiehlt es sich, Verbesserungsvorschläge mit Punkten zu bewerten. Diese können verschiedene Kategorien einbeziehen wie z.B. die Neuartigkeit, die Nützlichkeit und die Reichweite des Verbesserungsvorschlags. Somit entsteht ein gerechtes und nachvollziehbares System der Bewertung: Es wird auf alle Mitarbeiter gleich angewendet, sodass ein hoher Input immer zu einem höheren Output führt und das Verhältnis zwischen Input und Output dasselbe für alle Mitarbeiter bleibt (Adams, 1963, 1965).

Die Ergebnisse der Studie von Rapp und Eklund (2007) sprechen für diese Maßnahme: Sie konnten zeigen, dass eine gelegentliche Annahme von Verbesserungsvorschlägen – im Gegensatz zur Annahme aller Verbesserungsvorschläge oder keiner Verbesserungsvorschläge – die Mitarbeiter zu einer vermehrten Einreichung von Vorschlägen bewegte. Dies könnte darin begründet liegen, dass die Mitarbeiter ihren eigenen Output im Gegensatz zu dem der Kollegen als nicht in gerechtem Verhältnis stehend zum Input empfinden, wenn alle oder keine Verbesserungsvorschläge angenommen wurden.

Um eine Balance zwischen Input und Output im Ideenmanagement zu erreichen (Blau, 1964), ist es nicht wichtig, die Mitarbeiter mit Geld für ihre Verbesserungsvorschläge zu belohnen, wie die Ergebnisse verschiedener Studien zeigen: Monetäre Prämien zeigen keinen Einfluss auf die Einreichungsquote, auch nicht, wenn sie besonders hoch sind (Leach, et al., 2006; Rapp & Eklund, 2007), sie können höchstens die Einstellung gegenüber dem Ideenmanagement verbessern (Girardelli, 2007). Auch die Vorstudie dieser Dissertation zeigte keinen Einfluss der Prämie oder deren Höhe auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Allerdings hätte die Streichung der Prämien vermutlich negative Effekte, da die Wegnahme von Benefits als Bestrafung empfunden werden würde (Ohly & Stelzer, 2007). Es ließe sich eher überlegen, ob bereits bei der Einführung eines Ideenmanagementsystems keine Prämien eingeplant werden sollten. Dann besteht allerdings die Gefahr, dass die Mitarbeiter sich mit den Mitarbeitern anderer Unternehmen vergleichen und deshalb Ungerechtigkeit empfinden. Dies lässt die Gleichheitstheorie vermuten (Adams, 1963, 1965).

Nicht-monetäre Prämien wie Anerkennung, Feedback und Belohnungen wie Gutscheine tragen allerdings zu einer erhöhten Vorschlagsquote bei (Leach, et al., 2006). Anerkennung oder Feedback können z.B. durch die Führungskraft gegeben werden, aber auch, indem gute Verbesserungsvorschläge im Unternehmen kommuniziert werden, in der Mitarbeiterzeitung oder im Intranet beschrieben werden.

#### *Maßnahmen zur Förderung des kreativitätsunterstützenden Verhaltens der Führungskraft*

Um das Verhalten von Führungskräften zu beeinflussen, bietet es sich einerseits an, diese zu informieren und für die relevanten Themen zu sensibilisieren (Steinmetz, 2005). Andererseits können Trainings eine Verhaltensänderung hervorrufen (Hesketh, 1997; Hirst, Mann, Bain, Pirola-Merlo, & Richver, 2004; Kraiger, Ford, & Salas, 1993; Lord & Hall, 2005; Sonntag & Stegmaier, 2010). Demnach wäre es sinnvoll, in einer Schulung die Führungskräfte darüber zu informieren, wie wichtig ihre Rolle im Innovationskontext ist und dann beispielsweise mit ihnen Situationen zu besprechen, in denen ein unterstützendes Verhalten ihrerseits hilfreich wäre, Gespräche mit ihnen zu üben, die sich um dieses Thema drehen etc.

Ähnlich wie Trainings sind auch Coachings von Führungskräften geeignet, um eine Veränderung in Verhaltensweisen zu unterstützen (Hall, Otazo, & Hollenbeck, 1999; Rauen, 2010). Unter Coaching versteht man das zeitlich begrenzte, ergebnisorientierte, non-direktive und an positiven Zielen ausgerichtete Begleiten und Beraten von Personen in beruflich fordernden Kontexten (Domsch & Gerpott, 2004). Es hat das Ziel, deren Fähigkeiten, Potenziale und Ressourcen zu entfalten, zu nutzen und zu stärken und somit auch für die Organisation optimal einsetzbar zu machen.

Das kreativitätsunterstützende Verhalten der Führungskraft kann weiterhin durch Personalmaßnahmen verstärkt werden: Die Beurteilung von Führungskräften dient zur Rückmeldung von systematischen Informationen über deren Arbeitsweise. Aufbauend darauf können Arbeits- und Verhaltensweisen verbessert und Erwartungen an die Führungskräfte geklärt werden (Domsch & Gerpott, 2004). Die Beurteilung von Führungskräften und damit verbunden das Setzen von Zielen für eine Anzahl von Verbesserungsvorschlägen pro Abteilung macht die Leistung der Führungskräfte messbar und bewirkt, dass sie innovative Leistung unterstützen (Becker & Kramarsch, 2004; Jetter, 2004).

##### *Maßnahmen zur Förderung der proaktiven Persönlichkeit der Mitarbeiter*

Um die proaktive Persönlichkeit der Mitarbeiter zu beeinflussen, sollten die Mitarbeiter eine Arbeitsumgebung vorfinden, die proaktives Verhalten unterstützt. Dies ist der Fall, wenn sie komplexe Aufgaben ausführen und Kontrolle über die Tätigkeit haben können (Frese, Garst, & Fay, 2007).

Das zu proaktiver Persönlichkeit verwandte Konstrukt proaktives Verhalten von Mitarbeitern wird außerdem durch Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter und flexible Rollenorientierung begünstigt (S. K. Parker, et al., 2006). Selbstwirksamkeit wird darüber bestimmt, wie sicher ein Mitarbeiter sich bei der Ausführung verschiedener Tätigkeiten fühlt. Dies kann durch Feedback, das Verbesserung des Verhaltens begünstigt, durch Lob oder positive Erfahrungen gefördert werden. Flexible Rollenorientierung beschreibt, ob die Mitarbeiter sich für verschiedene Vorkommnisse wie unzufriedene Kunden oder schlechte Erledigung der Aufgaben durch Kollegen zuständig fühlen (S. K. Parker, et al., 2006). Durch Empowerment oder die Zuteilung von Verantwortung kann dies gefördert werden.

Auch Unternehmenskultur, Normen im Unternehmen bezüglich proaktiven Verhaltens und das Setzen von langfristigen Zielen begünstigen proaktives Verhalten (Crant, 2000). Außerdem ist es denkbar, eine proaktive Persönlichkeit schon bei der Personalauswahl zu berücksichtigen und zu versuchen, mit entsprechenden Tests die Mitarbeiter auszuwählen, die sich proaktiv in das Unternehmen einbringen.

Schließlich kann ein Training bewirken, dass sich ein proaktiver Denkstil entwickelt (Kirby, Kirby, & Lewis, 2002). Dabei wird während des Trainings auf folgende Punkte eingegangen: kritische Ereignisse erkennen, deren Einfluss analysieren und daraus Schlüsse ziehen, Strategien für den Umgang mit den Ereignissen entwickeln und überlegen, wie man die Strategien umsetzen könnte (Kirby, et al., 2002).

#### 4.3. Studie 2: Einflüsse der Charakteristika der Mitarbeiter, der Führungskräfte sowie der Systeme und Prozesse des Ideenmanagements

##### 4.3.1. Forschungsfragen und Untersuchungsmodell

Basierend auf der Theorie der prozeduralen Gerechtigkeit (Thibaut & Walker, 1975) und der transformationalen Führung (Bass, 1985a, 1985b; Bass, et al., 2003) werden in Studie 2 Annahmen geprüft, die sich auf ein moderiertes Mediationsmodell zwischen den Charakteristika der Führungskraft, des Ideenmanagements und der intrinsischen Motivation,

Verbesserungsvorschläge zu entwickeln sowie der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, beziehen (vgl. Kapitel 2). Die Annahmen sollen im Folgenden abgeleitet werden:

Transformationale Führung ist durch intellektuelle Stimulierung der Mitarbeiter, deren individualisierte Berücksichtigung, idealisierten Einfluss als Rollenmodell und inspirierende Motivierung gekennzeichnet (Bass, 1985a, 1985b; Bass, et al., 2003). Durch diesen motivierenden Führungsstil, der Visionen für Neues vermittelt und auf innovatives Verhalten ausgerichtet ist, wird es wahrscheinlich, dass die Motivation der Mitarbeiter, sich innovativ zu verhalten, nämlich Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, wächst. Entsprechend konnten verschiedene Studien Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und einerseits Motivation der Mitarbeiter und andererseits innovativem Verhalten auf individueller, Team- und organisationaler Ebene zeigen (Eisenbeiss, van Knippenberg, & Boerner, 2008; Hetland & Sandal, 2003; Jung, 2001; Jung, et al., 2003; Piccolo & Colquitt, 2006). Daher wird folgende Annahme abgeleitet:

*Annahme 1: Transformationale Führung hängt positiv mit der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, zusammen.*

Transformationale Führung wirkt nicht nur motivierend und innovationsfördernd, sondern auch aktivierend (Bass, et al., 2003; McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Entsprechend sollte auch die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, also die Initiative für das Vorantreiben von Innovationen zu ergreifen, bei hoher transformationaler Führung steigen. Daher wird folgende Annahme abgeleitet:

*Annahme 2: Transformationale Führung hängt positiv mit der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, zusammen.*

Nachdem ein positiver Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und einerseits der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, und andererseits der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, angenommen wird, wird außerdem davon ausgegangen, dass die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln als Mediator der Beziehung fungiert:

*Annahme 3: Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln mediert den positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen.*

Die prozedurale Gerechtigkeit des Ideenmanagements bewirkt das Gefühl von Kontrolle über die Prozesse und vermittelt Wertschätzung und Respekt gegenüber dem Mitarbeiter (Koper, et al., 1993; Thibaut & Walker, 1975). Ist diese Gerechtigkeit nicht gegeben, kommt der Führungskraft eine stärkere Rolle zu: Die transformationale Führung kann in diesem Fall die volle motivierende Wirkung entfalten. Ist allerdings die prozedurale Gerechtigkeit hoch und sorgt somit dafür, dass die Mitarbeiter sich bekräftigt fühlen, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, sinkt der Einfluss der Führungskraft in diesem Zusammenhang. Entsprechend sollte der positive Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, schwächer für eine höhere prozedurale Gerechtigkeit als für eine geringe Gerechtigkeit sein:

*Annahme 4: Prozedurale Gerechtigkeit moderiert den positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, dahingehend, dass der Zusammenhang stärker für geringe prozedurale Gerechtigkeit als für hohe prozedurale Gerechtigkeit ist.*

Die beschriebenen Effekte münden in einem Modell der moderierten Mediation: Es wird angenommen, dass prozedurale Gerechtigkeit den indirekten Effekt zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, schwächt. Das gesamte angenommene Modell ist in Abbildung 12 dargestellt.

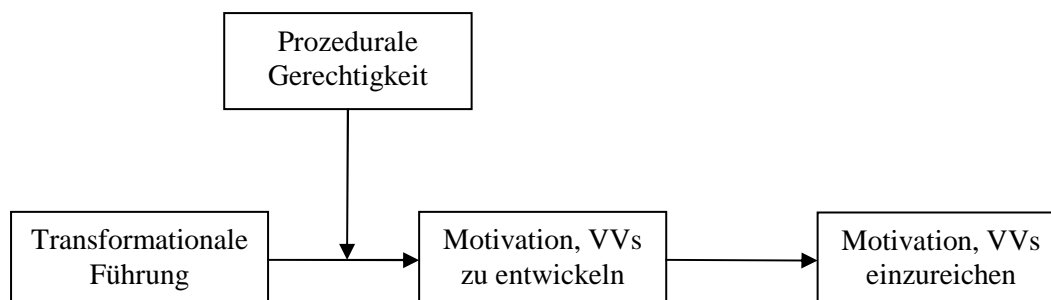


Abbildung 12. Modell der Studie 2

*Annahme 5: Prozedurale Gerechtigkeit moderiert den indirekten Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, vermittelt über die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, dahingehend, dass der positive Zusammenhang stärker für geringe prozedurale Gerechtigkeit als für hohe prozedurale Gerechtigkeit ist.*

##### 4.3.2. Methode

###### *Untersuchungskontext*

Da für die Studie 2 die Daten der Studie 1 verwendet wurden, wird hier auf den Untersuchungskontext der Studie 1 verwiesen (siehe 4.2.2).

###### *Stichprobe*

Auch bezüglich der Stichprobe wird auf Studie 1 verwiesen (siehe 0).

###### *Messinstrumente*

Für die Gestaltung der Fragebögen gelten für Studie 2 dieselben Grundsätze wie für Studie 1. Die Skalen waren für Studie 2 die folgenden:

- Transformationale Führung
- Prozedurale Gerechtigkeit
- Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln
- Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen
- Kontrollvariablen Alter und Geschlecht

Die Reliabilitäten der Variablen waren gut bis sehr gut ( $\alpha = .80 - .96$ ). Die gesamten Items sind in Anhang D, der Fragebogen in Anhang F wiedergegeben, einen Überblick gibt die Tabelle 20.



Tabelle 20. Übersicht über die Skalen der Studie 2

Variablenbezeichnung	Anzahl der Items	Quelle	Beispiel-Item	Cronbach's $\alpha$
Transformationale Führung	10	Felfe (2006)	“Meine Führungskraft spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.“	.96
Prozedurale Gerechtigkeit	3	van Yperen, Hagedoorn, Zweers und Postma (2000), adaptiert	“ Nach meiner Meinung werden Regeln und Prozesse bei der Beurteilung der Ideen einheitlich angewendet.”	.80
Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln	4	Tierney et al. (1999), adaptiert	“Mir macht es Spaß Lösungen zu komplexen Problemen zu finden.”	.89
Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen	4	Tierney et al. (1999), adaptiert	“ Mir würde es Spaß machen, Vorschläge im Ideenmanagement einzureichen.”	.88
		Choi (2004), adaptiert	“ Ich bin motiviert, Ideen im Ideenmanagement einzureichen.“	
		Ohly und Stelzer (2007)	“Grundsätzlich bin ich bereit Vorschläge in das Ideenmanagement einzureichen.” “ Das Einreichen von Vorschlägen im Ideenmanagement finde ich wichtig.“	

Für die Variablen Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, und Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, wurde eine Faktorenanalyse mit Varimax Rotation berechnet, um zu prüfen, ob die Variablen unterschiedliche Konstrukte messen. Der „Eigenwert größer als 1“ und der Scree-Test wurden verwendet, um die Faktoren zu definieren.

Wie angenommen, wurden die zwei Faktoren Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, und Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, gefunden. Alle Faktorladungen von Items waren größer als .70 auf den eigenen Faktor und nicht höher als .35 auf den anderen Faktor. Es kann daher angenommen werden, dass die Skalen Motivation,

Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, und Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, unterschiedliche Konstrukte messen.

### 4.3.3. Ergebnisse

Die deskriptiven Statistiken der Studie 2 sind in Tabelle 21 dargestellt.

Tabelle 21. Deskriptive Statistiken und Korrelationen nach Pearson

Variablen	Mittel	SD	1	2	3	4	5
Alter <sup>a</sup>	3.68	0.80					
Geschlecht <sup>b</sup>	1.73	0.45	.20**				
Transformationale Führung	3.17	1.05	-.07	-.14			
Prozedurale Gerechtigkeit	2.71	0.83	-.13	.00	.27**		
Motivation, VVs <sup>c</sup> zu entwickeln	3.23	1.08	-.18*	-.04	.39**	.21**	
Motivation, VVs einzureichen	3.24	1.07	-.13	-.04	.21**	.42**	.55**

<sup>a</sup> Alter wurde in Kategorien gemessen:

1 = unter 20 Jahre alt, 2 = zwischen 21 und 30 Jahre, 3 = zwischen 31 und 40 Jahre, 4 = zwischen 41 und 50 Jahre, 5 = zwischen 51 und 60 Jahre, 6 = über 60 Jahre

<sup>b</sup> Geschlecht: 1 = weiblich und 2 = männlich

<sup>c</sup> VV: Verbesserungsvorschlag

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Die Korrelationen zeigen positive Zusammenhänge zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen und zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen.

Die Annahmen 1 bis 3 der positiven Zusammenhänge und der Mediation zwischen transformationaler Führung, der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, konnten durch die Ergebnisse der Studie bestätigt werden (siehe Tabelle 22).

Tabelle 22. Regressionsergebnisse der Mediation von Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen auf transformationale Führung, vermittelt über Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln

Variablen	<i>B</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
<i>Direkte und totale Effekte<sup>a, b</sup></i>				
Motivation, VVs <sup>c</sup> zu entwickeln auf transformationale Führung	0.43	0.07	6.07	.000
Motivation, VVs einzureichen auf transformationale Führung	0.23	0.08	3.04	.003
Motivation, VVs einzureichen auf Motivation, VVs zu entwickeln	0.51	0.06	8.03	.000
Motivation, VVs einzureichen auf transformationale Führung unter Kontrolle von Motivation, VVs zu entwickeln	0.01	0.07	0.11	.915
	Wert	<i>SD</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
<i>Sobeltest</i>				
Sobel	0.15	0.04	3.58	.000
	<i>M</i>	<i>SD</i>	UG 99% KI	OG 99% KI
<i>Bootstrap Ergebnisse für indirekten Effekt</i>				
Effekt	0.15	0.05	0.05	0.31

<sup>a</sup> *N* = 189; unstandardisierter Regressionskoeffizient wird berichtet  
Bootstrap Stichprobengröße = 7000

UG = untere Grenze; OG = obere Grenze; KI = Konfidenzintervall

<sup>b</sup> Kontrollvariablen: Alter, Geschlecht

<sup>c</sup> VV: Verbesserungsvorschlag

Sowohl die Kriterien von Baron und Kenny (1986), als auch der Sobeltest zeigen eine signifikante Mediation an (Sobel  $z = 3.58$ ;  $p < .00$ ). Dies wird durch die Bootstrapping-Ergebnisse, die ebenfalls eine signifikante Mediation anzeigen, gestützt (Konfidenzintervall 0.05; 0.31;  $p < .01$ ).

Die Annahme 4 des Moderationseffekts von prozeduraler Gerechtigkeit wird ebenfalls durch die Ergebnisse bestätigt ( $\Delta R^2 = .04$ ;  $p < .00$ ; siehe Tabelle 23).

#### 4. Hauptstudien

Tabelle 23. Hierarchische Regression zur Prädiktion von Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln

		<i>b</i>	$\Delta R^2$	$R^2$	Adj. $R^2$	$F(1,156)$
Schritt 1:	Alter	-0.19				
	Geschlecht	0.11				
Schritt 2:	Transformationale Führung	0.36				
	Prozedurale Gerechtigkeit	0.10				
Schritt 3:	Transformationale Führung x Prozedurale Gerechtigkeit	-0.18	0.04**	0.23	0.20	9.06**

\*\*  $p < .01$

Um die Richtung des Moderatoreffekts anzuzeigen, wurde diese im Simple-Slope Diagramm angezeigt (siehe Abbildung 13).

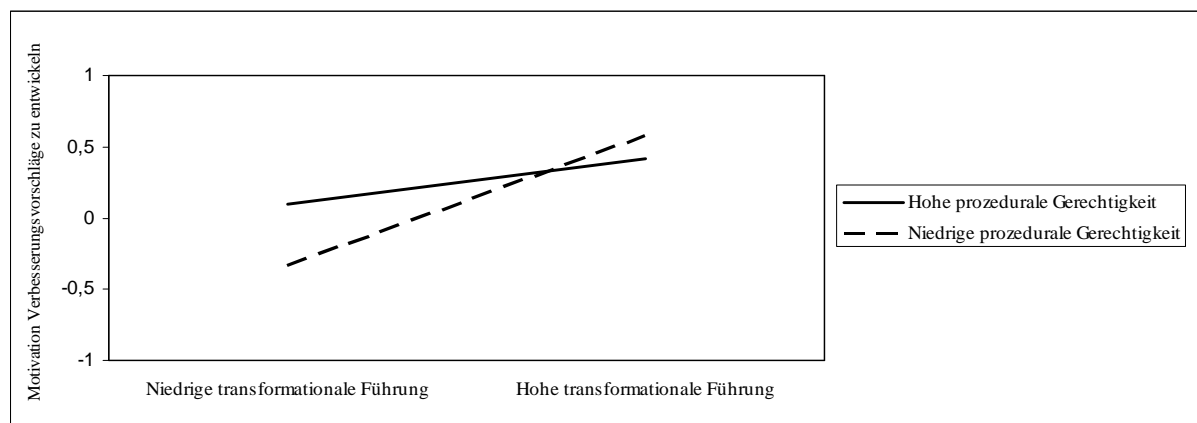


Abbildung 13. Die Interaktion von transformationaler Führung und prozeduraler Gerechtigkeit auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln

Wie erwartet ist der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, stärker für geringe prozedurale Gerechtigkeit als für hohe prozedurale Gerechtigkeit.

Um das gesamte Modell zu überprüfen, wurde anhand von Bootstrapping eine moderierte Mediation gerechnet (Preacher, et al., 2007). Zu diesem Zweck wird der Mediationseffekt auf verschiedenen Werten des Moderators getestet (siehe Tabelle 24).

Tabelle 24. Indirekte Effekte transformationaler Führung auf Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, vermittelt über die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, für unterschiedliche Werte der prozeduralen Gerechtigkeit

Prozedurale Gerechtigkeit	Boot indirekter Effekt <sup>a</sup>	Boot <i>SD</i>	Boot <i>z</i>	Boot <i>p</i>
-1 SD (-0.83)	.23	.06	3.99	.00
Mittel (0.00)	.16	.05	3.50	.00
+1 SD (0.83)	.09	.06	1.55	.13
Prozedurale Gerechtigkeit	Boot indirekter Effekt	Boot <i>SD</i>	Boot <i>z</i>	Boot <i>p</i>
-1.71	.31	.09	3.54	.00
-1.51	.29	.08	3.65	.00
-1.31	.27	.07	3.76	.00
-1.11	.26	.07	3.87	.00
-0.91	.24	.06	3.97	.00
-0.71	.22	.06	4.03	.00
-0.51	.21	.05	4.02	.00
-0.31	.19	.05	3.92	.00
-0.11	.17	.05	3.68	.00
0.09	.15	.05	3.31	.00
0.29	.14	.05	2.84	.00
0.49	.12	.05	2.34	.02
0.69	.10	.06	1.86	.06
0.89	.09	.06	1.42	.15
1.09	.07	.07	1.04	.30
1.29	.05	.07	0.72	.47
1.49	.04	.08	0.45	.65
1.69	.02	.09	0.22	.83
1.89	.00	.10	0.03	.98
2.09	-.01	.10	-0.14	.89
2.29	-.03	.11	-0.28	.78

<sup>a</sup> *N* = 169. Bootstrap Stichprobengröße = 7000

Die Analysen ergeben, dass der Mediationseffekt auf allen Werten des Moderators, die kleiner oder gleich 0.49 (*z* - standardisierte Skala) sind, auf dem 5 %- Niveau signifikant ist. Das entspricht der Darstellung im Simple-Slope, in dem ein starker Effekt für geringe Werte des Moderators zu erkennen ist, nicht jedoch für hohe Werte des Moderators (siehe Abbildung 13). Die Annahme 5 konnte somit ebenfalls bestätigt werden.

#### 4.3.4. Diskussion

Die Ergebnisse der Studie 2 zeigen wie angenommen und im Einklang mit der Theorie der prozeduralen Gerechtigkeit (Thibaut & Walker, 1975) und der der transformationalen Führung (Bass, 1985a, 1985b; Bass, et al., 2003) einen indirekten Effekt zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, vermittelt über die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, bei geringen oder

mittleren Werten prozeduraler Gerechtigkeit des Ideenmanagements. Der Interaktionseffekt zwischen transformationaler Führung und prozeduraler Gerechtigkeit ist also nicht additiv, sondern vielmehr vermindern hohe Werte prozeduraler Gerechtigkeit die positive Wirkung von transformationaler Führung auf die Motivation der Mitarbeiter während geringe Werte sie erhöhen. Anders betrachtet haben die beiden Variablen eine gegenseitig ausgleichende Wirkung. Nichtsdestotrotz zeigen sowohl transformationale Führung und prozedurale Gerechtigkeit einzeln direkte positive Zusammenhänge mit der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen.

Das Konzept der transformationalen Führung besagt, dass Führungskräfte mit diesem Führungsstil Visionen für Neuerungen vermitteln und dazu auffordern, den Status-Quo zu überdenken und zu verändern (Bass, et al., 2003). Daher hat die Studie einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, gezeigt. Nachdem hier zwischen Ideengenerierung und -implementierung unterschieden wird, scheint es logisch, dass auch die Motivation für diesen vorgeschalteten Schritt durch transformationale Führung erhöht wird. Die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, vermittelt daher den positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Das Ergebnis eines stärkeren Einflusses der transformationalen Führung bei geringer prozeduraler Gerechtigkeit könnte in Folgendem begründet sein: Prozedurale Gerechtigkeit vermittelt ein Gefühl von Kontrolle und damit von Anerkennung und Wertschätzung (Koper, et al., 1993; Thibaut & Walker, 1975), das ebenso von der Führungskraft verstärkt werden kann. Dieses Gefühl der Wertschätzung, das im Ideenmanagement ausgelöst wird, motiviert die Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen (Roberson & Stewart, 2006). Ist die prozedurale Gerechtigkeit gegeben, spielt daher die Führungskraft eine geringere Rolle im Kontext des Ideenmanagements. Fehlt allerdings die prozedurale Gerechtigkeit, kann ein transformationaler Führungsstil ebenso Anerkennung und Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter zeigen und damit die Motivation erhöhen (Jung, 2001; Keller, 2006). Somit gewinnt im Fall der geringen prozeduralen Gerechtigkeit die Rolle der Führungskraft an Bedeutung und der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen, ist daher stärker.

Interessanterweise zeigt sich in zahlreichen Studien ein sehr ähnlicher Interaktionseffekt zwischen prozeduraler Gerechtigkeit und dem Ausmaß, wie sehr ein Ergebnis erwünscht ist

(engl. outcome favorability) auf Einstellungen und Verhaltensweisen (Brockner & Wiesenfeld, 1996, 2005). Auch hier ist der Zusammenhang zwischen outcome favorability und Einstellungen oder Verhaltensweisen stärker bei geringerer prozeduraler Gerechtigkeit und schwächer bei hoher prozeduraler Gerechtigkeit. Die Argumentation zur Begründung dieser Effekte lässt sich auch auf die vorliegenden Ergebnisse anwenden (Brockner & Wiesenfeld, 1996, 2005): Zum einen versucht man nach der relationalen Theorie (Lind & Tyler, 1988; Lind, Tyler, & Huo, 1997) Beziehungen einzuschätzen. Vertrauen ist ein wichtiger Bestandteil menschlicher Beziehungen. Es wird durch prozedurale Gerechtigkeit begünstigt, da man annimmt, dass man gerecht behandelt werden wird und deshalb mögliche Ergebnisse des eigenen Verhaltens sicher erhalten wird. Diese Ergebnisse - seien es Prämien oder Anerkennung - rücken in den Hintergrund und lassen somit die Relevanz der outcome favorability oder in unserem Fall der Führungskraft als geringfügiger erscheinen. Des Weiteren führt das Vertrauen dazu, dass die Mitarbeiter sich als in einer sozialen Einheit handelnd empfinden und weniger auf Anderes wie z.B. direkte Belohnung oder die Führungskraft achten. Im Falle des Ideenmanagements würde dies bedeuten, dass man um der Verbesserungsvorschläge willen und um das Ideenmanagement voranzubringen, diese einreicht, weil die reine Austauschbeziehung in den Hintergrund rückt. Nur bei geringer prozeduraler Gerechtigkeit und damit geringerem Vertrauen, handelt man nicht mehr um der sozialen Situation willen, sondern es entsteht eine klare Austauschbeziehung auf die die Führungskraft motivierend wirken kann.

Zum anderen schätzt man nach der Fairness-Theorie (Folger & Cropanzano, 2001; Folger & Martin, 1986) Verantwortlichkeiten für Verhalten ein. Normalerweise erwartet man ein gerechtes Verhalten aller Personen, da dies den gesellschaftlichen Normen entspricht. Hält sich jemand nicht daran, wird die Verantwortung dafür der Person selbst zugeschrieben. Wenn man also im Ideenmanagement nicht gerecht behandelt wird, wird das den Personen zugerechnet, die Entscheidungen im Ideenmanagement treffen. Dies führt zu Abneigung gegenüber den Personen und damit dem Ideenmanagement. Daher führt geringe prozedurale Gerechtigkeit, die mit Abneigung gegenüber dem Ideenmanagement einhergeht, dazu, dass die Rolle der Führungskraft wichtiger wird und nur sie motivierend wirken kann. Ist dagegen die prozedurale Gerechtigkeit hoch, entsteht keine Abneigung und die Prozesse werden als „normal“ empfunden. Daher verliert die Rolle der Führungskraft an Gewicht (Brockner & Wiesenfeld, 1996, 2005).

In Studie 2 wurde zwischen der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und Verbesserungsvorschläge einzureichen, unterschieden. Dies geht auf die Ausdifferenzierung

des Innovationsprozesses in Ideengenerierung und –implementierung zurück (Axtell, et al., 2000; Krause, 2004; Mumford, et al., 2002). Ideengenerierung beinhaltet Überlegen und Problemlösen und das Schaffen neuer Ideen (Entwickeln von Verbesserungsvorschlägen) während Implementierung die Umsetzung bzw. Einführung von Ideen, Innovationen oder neuer Prozesse (Einreichen von Verbesserungsvorschlägen) beschreibt. Die Ergebnisse der Studie 2 verdeutlichen die Relevanz der Variablen Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und diese einzureichen, da die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, vermittelt. Beide Variablen sind zudem voneinander unabhängig, wie eine Faktorenanalyse zeigte. Daher bestätigt sich die Annahme der Notwendigkeit, auch im Ideenmanagement den Innovationsprozess weiter auszudifferenzieren, indem zwischen der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, unterschieden wird.

Des Weiteren steuert die Studie Erkenntnisse zur Führungsforschung bei. Es wurde mehrfach gefordert, Interaktionseffekte mit transformationaler Führung zu untersuchen (Hunt & Conger, 1999; Shalley & Gilson, 2004; Yukl, 1999). Die Studie zeigt einen Interaktionseffekt von transformationaler Führung und prozeduraler Gerechtigkeit auf die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen: Unter hoher prozeduraler Gerechtigkeit ist der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, weniger stark positiv als unter geringer prozeduraler Gerechtigkeit. Wie die Ergebnisse zeigen, hängt generell prozedurale Gerechtigkeit zwar positiv mit der Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen, zusammen. Das Ergebnis der Interaktion legt aber nahe, dass fehlende Führungskompetenzen durch prozedurale Gerechtigkeit ausgeglichen werden können und so die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen erhöht wird. Ebenso kann eine geringe prozedurale Gerechtigkeit durch gute Führung ausgeglichen werden. Dies impliziert, dass Charakteristika der Führungskraft, die dem Ideenmanagement nicht zuträglich sind, zu einem gewissen Grad durch Charakteristika des Ideenmanagements ausgeglichen werden können und umgekehrt.

#### *Implikationen für die Praxis*

In Studie 2 konnte gezeigt werden, dass transformationale Führung und prozedurale Gerechtigkeit bedeutsame Variablen sind, um die Motivation der Mitarbeiter,



Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen, zu beeinflussen. Daraus ergeben sich praktische Implikationen, die einen Effekt auf diese Variablen haben.

#### *Maßnahmen zur Förderung der transformationalen Führung*

Bezüglich transformationaler Führung gilt Ähnliches wie für kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft. Die einzelnen Komponenten der intellektuellen Stimulation, der individualisierten Berücksichtigung, des idealisierten Einflusses (attribuiert und verhaltensbezogen) und der inspirierenden Motivierung können wie folgt beeinflusst werden (Bass, 1985a, 1985b; Bass, et al., 2003): Trainings oder Coachings verdeutlichen die Erwartungen des Unternehmens (Hall, et al., 1999; Sonntag & Stegmaier, 2010). Speziell für den transformationalen Führungsstil empfehlen Bass und Riggio (2006) fünf bestimmte Komponenten in Trainings zu vermitteln: Durch Feedback und Lernen in der Praxis soll kritisches Evaluieren und das Aufspüren von Problemen verstärkt werden. Veränderungen herbeiführen und der Umgang damit sowie Kommunikationsfähigkeiten, um Visionen zu vermitteln sollen ebenfalls erlernt werden. Schließlich sollen die Führungskräfte Impression Management, also eine erfolgreiche Selbstdarstellung, und zielgerichtetes Empowerment der Mitarbeiter entwickeln.

Des Weiteren kann z.B. die inspirierende Motivierung der Führungskraft durch Leitbilder im Unternehmen in eine Richtung gelenkt werden (Heinrich & Spengler, 2007; Vandijck, Desmidt, & Buelens, 2007). Diese sorgen für eine gemeinsame Ausrichtung der Mitarbeiter auf verschiedene Ziele oder eine Vision hin, z.B. darauf, ein innovatives Unternehmen zu entwickeln.

Des Weiteren kann schon durch geeignete Personalauswahl und –entwicklung darauf geachtet werden, Führungskräfte auszuwählen oder zu entwickeln, die einen transformationalen Führungsstil pflegen (Sekiguchi, 2004). Auch das Bewertungssystem der Führungskräfte dient als Anreiz, einen bestimmten Führungsstil zu entwickeln (Jetter, 2004).

#### *Maßnahmen zur Förderung der prozeduralen Gerechtigkeit*

Um prozedurale Gerechtigkeit zu fördern, sollten die Prozesse des Ideenmanagements betrachtet werden. Prozedurale Gerechtigkeit entsteht, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, Kontrolle über Prozesse ausüben und diese beeinflussen zu können sowie, wenn Prozesse als gerecht angewendet empfunden werden (Thibaut & Walker, 1975). Im Falle des Ideenmanagements empfiehlt es sich, die Mitarbeiter in die Prozesse einzubeziehen. Dies kann beispielsweise durch die Möglichkeit, Einblick in die Datenbank über den Status eines

Verbesserungsvorschlags zu erhalten, geschehen. Auch häufiges Feedback an den Mitarbeiter über den Status seines Verbesserungsvorschlags oder detailliertes Erläutern der Gründe für eine Ablehnung sind sinnvoll. Somit verstehen die Mitarbeiter die Prozesse und bekommen das Gefühl, Einspruch erheben zu können, wenn sie es möchten.

Des Weiteren ist es wichtig, dass die Kriterien nach Leventhal (1980) eingehalten werden: Die Prozesse des Ideenmanagements sollten konsistent bzw. stabil über Zeit und Personen sein und keinen Verzerrungen bzw. keinen persönlichen Interessen oder vorgefassten Meinungen unterliegen. Außerdem sollten sie auf validen Informationen und keinen Fehlern beruhen, korrigierbar und repräsentativ für die Mitarbeiter sowie ethisch korrekt sein (Leventhal, 1980).

Auch die Möglichkeit, die eigene Meinung einzubringen und zu äußern (voice behavior) wirkt sich positiv auf die prozedurale Gerechtigkeit aus (vgl. Brockner & Wiesenfeld, 2005). Im Ideenmanagement sollte daher die Möglichkeit für Mitarbeiter bestehen, Kritik am System äußern zu können.

#### 4.4. Studie 3: Einflüsse der Charakteristika der Mitarbeiter, der Einstellungen der Mitarbeiter sowie der Systeme und Prozesse des Ideenmanagements

##### 4.4.1. Forschungsfragen und Untersuchungsmodell

Basierend auf der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964; Cropanzano, et al., 2002) und der Theorie der Ressourcenverteilung (Kanfer & Ackerman, 1989; Kanfer, et al., 1994) werden in Studie 3 Annahmen geprüft, die sich auf ein moderiertes Mediationsmodell zwischen Einstellungen der Mitarbeiter, Systemen und Prozessen des Ideenmanagements, Charakteristika der Mitarbeiter sowie der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, beziehen (vgl. Kapitel 2).<sup>4</sup> Die Annahmen sollen im Folgenden abgeleitet werden:

Wird Mitarbeitern interaktionale Gerechtigkeit entgegen gebracht, steht dies für deren Wertschätzung und Behandlung mit Respekt (Bies, 2005; Chory & Westerman, 2009; Greenberg, 1990). Dies spielt auch im Kontext des Ideenmanagements eine Rolle: Dessen Prozesse können anerkennend und respektvoll sein, indem beispielsweise Feedback ausreichend begründet und wertschätzend formuliert wird. Gemäß der sozialen

---

<sup>4</sup> Die Studie 3 wurde bereits veröffentlicht: Büch, V., Michel, A. & Sonntag, K. (2010). Suggestion Systems in Organizations: What Motivates Employees to Submit Suggestions? *European Journal of Innovation Management*, 13(4). Für die detaillierten Ergebnisse wird auf die Veröffentlichung verwiesen.

Austauschtheorie (Blau, 1964; Cropanzano, et al., 2002) sind Mitarbeiter motiviert, etwas zurückzugeben, wenn sie etwas bekommen, in unserem Fall die Behandlung mit interaktionaler Gerechtigkeit.<sup>5</sup>

Auch Studien lassen diese Vermutung aufkommen. Sie zeigen Zusammenhänge zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation der Mitarbeiter zu lernen, Tätigkeiten fortzusetzen oder innovatives Verhalten vorzubereiten (Chiu, Sun, Sun, & Ju, 2007; George & Zhou, 2007; Liao & Tai, 2006). Es wird daher ein positiver Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit des Ideenmanagements und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, angenommen:

*Annahme 1: Interaktionale Gerechtigkeit hängt positiv mit der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, zusammen.*

Die Valenz des Ideenmanagements steht für die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dem Ideenmanagement. Verschiedene Studien zeigen einen Einfluss von interaktionaler Gerechtigkeit auf Einstellungen wie Vertrauen in das Management oder die Einstellung gegenüber Entscheidungen der Führungskraft (Ambrose & Schminke, 2003; Bies & Shapiro, 1987). Daher nehmen wir einen positiven Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit des Ideenmanagements und der Valenz desselben an.

Weiterhin zeigen Studien positive Zusammenhänge zwischen Einstellungen und Motivation (Ajzen & Fishbein, 2008). Beispielsweise hängen die Einstellung gegenüber der Vertrauenswürdigkeit des Managements oder das Commitment gegenüber der Organisation mit Motivation zusammen (Grant & Sumanth, 2009; Joo & Lim, 2009). Es ist daher ebenfalls anzunehmen, dass eine positive Einstellung gegenüber dem Ideenmanagement mit vermehrter Motivation, sich daran zu beteiligen, zusammenhängt. Daher wird erwartet, dass die Valenz des Ideenmanagements den positiven Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, mediiert:

---

<sup>5</sup> Hier steht der interpersonale Aspekt der interaktionalen Gerechtigkeit im Vordergrund, der die Behandlung der Mitarbeiter mit Wertschätzung und Respekt beschreibt. Der informationale Aspekt hingegen beschreibt die ausreichende Information der Mitarbeiter über Prozesse und Entscheidungen. Meistens werden die beiden Aspekte als gleich behandelt und es wird hier ebenso lediglich von interaktionaler Gerechtigkeit gesprochen (Bies, 2005; Greenberg, 1990).

*Annahme 2: Die Valenz des Ideenmanagements mediiert den positiven Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen.*

Die Theorie der Ressourcenverteilung (Kanfer & Ackerman, 1989; Kanfer, et al., 1994) besagt, dass jedem Menschen nur eine bestimmte Menge an Ressourcen zur Verfügung steht. Werden die Ressourcen verwendet, bleibt für andere Tätigkeiten keine oder weniger Energie übrig. Entsprechend sollte Wohlbefinden wirken: Bei hohem Wohlbefinden ist es nicht nötig, sich um den eigenen Zustand zu kümmern, Ressourcen in die Aufrechterhaltung der eigenen Gesundheit zu investieren. Ressourcen werden daher für andere Tätigkeiten freigesetzt. Es ist also anzunehmen, dass hohes Wohlbefinden dazu führt, dass freie Ressourcen zur Verfügung stehen, die durch eine hohe Valenz des Ideenmanagements in eine entsprechende Richtung gelenkt werden und somit die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, erhöhen.

Ist allerdings das Wohlbefinden gering, werden Ressourcen auf den eigenen Zustand fokussiert, wenig Energie wird erübrigt und der Zusammenhang zwischen Valenz des Ideenmanagements und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, sinkt. Es wird daher die folgende Annahme abgeleitet:

*Annahme 3: Wohlbefinden moderiert den Zusammenhang zwischen der Valenz des Ideenmanagements und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, dahingehend, dass der positive Zusammenhang stärker für hohes Wohlbefinden als für geringes Wohlbefinden ist.*

Die beschriebenen Effekte münden in einem Modell der moderierten Mediation: Es wird angenommen, dass Wohlbefinden den indirekten Effekt zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, verstärkt:

*Annahme 4: Wohlbefinden moderiert den indirekten Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, vermittelt über Valenz des Ideenmanagements, dahingehend, dass der positive Zusammenhang stärker für hohes Wohlbefinden als für geringes Wohlbefinden ist.*

Das gesamte angenommene Modell ist in Abbildung 14 dargestellt.

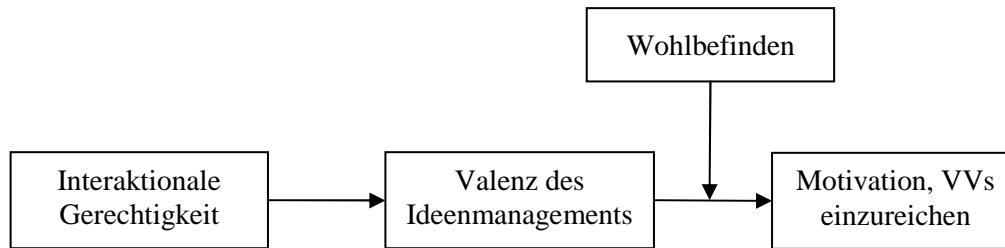


Abbildung 14. Modell der Studie 3

#### 4.4.2. Methode

##### *Untersuchungskontext*

Die Daten der Studie 3 stammen aus einem umfangreichen Forschungsprojekt, dem BiG-Projekt (Benchmarking in einem Gesundheitsnetzwerk, Sonntag, Stegmaier, & Spellenberg, 2010).<sup>6</sup> Das Projekt wurde in Kooperation zwischen der Daimler AG und der Universität Heidelberg vom 01. April 2006 bis zum 30. November 2009 bearbeitet. Es wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderschwerpunkt Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz gefördert, Projektträger war das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR).

Ausgangslage für das Projekt war, dass die Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik für die Zukunft Nachweise über die Wirksamkeit eines organisierten Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Sinne eines ganzheitlichen und nachhaltigen Gesundheitsmanagements benötigen (Schraub, et al., 2008). Dazu müssen Kriterien und Instrumente für dessen Beurteilung erarbeitet und in praktikable Konzeptionen umgesetzt werden. An diesem Punkt setzt das Projekt BiG an.

Ziel des Projekts war es aufzuzeigen, wie ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement abgebildet und gestaltet werden kann und in welcher Weise es sich auf die Arbeitsfähigkeit und innovatives Verhalten der Beschäftigten und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auswirkt. In einem ersten Schritt wurde im Projekt BiG aus theoretischen und empirischen Erkenntnissen ein Rahmenmodell, das Modell eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements, abgeleitet (Sonntag, Büch, & Stegmaier, 2010). Dieses wurde durch verschiedene Messinstrumente (Fragebögen, Kennzahlenleitfäden zur Erhebung von ökonomischen Kennzahlen) abgebildet, die zur Datenerhebung bei fünf am Projekt teilnehmenden

---

<sup>6</sup> Förderkennzeichen des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt DLR: 01 FA 0601

Unternehmen dienen. Dadurch wurde es möglich, die Partnerunternehmen bezüglich der Positionierung ihres Gesundheitsmanagements zu vergleichen (Benchmarking) und Interventionen im Gesundheitsmanagement einzuleiten sowie hinsichtlich ihrer Wirksamkeit zu betrachten. Diese Ergebnisse wurden in einem alters- und genderspezifischen Gestaltungsmodell zusammengefasst, das es ermöglicht, Interventionen für verschiedene Zielgruppen und Themengebiete abzuleiten (Büch, Schraub, Stegmaier, & Sonntag, 2010a).

Ein weiteres Ziel des Projekts war die Berechnung von Indizes, die ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement vergleichbar und bewertbar machen. Aufbauend auf den Ergebnissen der Befragung erfolgte deren Berechnung. Einer der Indizes, der Gesundheitsindex (GI), beschreibt in aggregierter Form das Gesundheitsmanagement und die Arbeitsumgebung (Schraub, Sonntag, Büch, & Stegmaier, 2010). Der GI wird durch die Expertensicht des Gesundheitsmanagements ergänzt. Somit wird es möglich, relevante Dimensionen eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements nicht nur aus Mitarbeitersicht zu beurteilen, sondern auch die Sicht von Experten wie dem Werksarzt einzubeziehen.

Die Ergebnisse des Projekts zeigten Zusammenhänge zwischen den Dimensionen des Modells eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements und der Arbeitsfähigkeit sowie dem innovativen Verhalten der Mitarbeiter. Beispielsweise wurde ein positiver Zusammenhang zwischen Führung (Unterstützung durch die Führungskraft, Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskraft und gesundheitsförderliche Führung) und Ideengenerierung gefunden (Schraub & Büch, 2010). Weiterhin wurde es möglich, anhand des GI und der ökonomischen Kennzahlen (z.B. Fehlzeiten, Produktivität) Hinweise auf die Wirkung eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements zu finden: Unternehmenseinheiten, die einen höheren GI aufwiesen, zeigten tendenziell bessere Werte in ihren Kennzahlen als Einheiten mit geringerem GI (Büch, Schraub, Stegmaier, & Sonntag, 2010b). Für die Praxis ergaben sich Implikationen für die Gestaltung eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements sowie wesentliche Argumente für dessen wichtige Rolle im Unternehmen.

#### *Stichprobe*

Für die Studie 3 wurden die Daten von einem der fünf am BiG-Projekt teilnehmenden Unternehmen ausgewählt. Es handelte sich dabei um ein deutsches mittelständisches Unternehmen mit ca. 1 200 Mitarbeitern in Deutschland, das Haushaltsgeräte herstellt. Es war in diesem Unternehmen möglich, in der Befragung verschiedene zusätzliche Items in den Fragebogen aufzunehmen, die bei den anderen Unternehmen nicht beantwortet wurden. Daher wurden nur die Daten eines Unternehmens in die Studie aufgenommen.

In dem Unternehmen wurden zwei Abteilungen für die Teilnahme an der Studie durch die Verantwortlichen des Gesundheitsmanagements in Absprache mit der Unternehmensleitung ausgewählt. Die beiden Abteilungen stellten verschiedene Arten von Geräten her. Die Struktur der Abteilungen wurde als repräsentativ für die produzierenden Einheiten des Unternehmens angesehen. Die Befragung konzentrierte sich auf die Produktionsmitarbeiter. Sie bekamen einen Fragebogen vom Teamleiter ausgehändigt. Der Fragebogen konnte über das Wochenende mit nach Hause genommen und dem Teamleiter anschließend verschlossen in einem Umschlag zurückgegeben werden. Die Teamleiter gaben die gesammelten Fragebögen an die Universität weiter. Es wurden 142 Fragebögen ausgefüllt (Rücklaufquote von 71 %). Nachdem Fragebögen mit vielen fehlenden Werten ausgeschlossen wurden, verblieb eine Stichprobe von 123. Aufgrund der hohen Rücklaufquote kann angenommen werden, dass die Stichprobe repräsentativ für die gesamten produzierenden Einheiten des Unternehmens ist. Die Stichprobe ist näher in Tabelle 25 beschrieben.

Tabelle 25. Soziodemographische Daten der Stichprobe aus Studie 3

		Stichprobe
Geschlecht	weiblich	29.8 %
	männlich	59.7 %
	keine Angabe	10.5 %
Alter	< 30 Jahre	22.6 %
	31 – 40 Jahre	27.4 %
	41 – 50 Jahre	28.2 %
	51 – 60 Jahre	12.9 %
	> 61 Jahre	0 %
	keine Angabe	8.9 %
Betriebszugehörigkeit	< 2 Jahre	3.2 %
	2 – 10 Jahre	39.5 %
	11 – 20 Jahre	29.0 %
	21 – 30 Jahre	20.2 %
	> 30 Jahre	1.6 %
	keine Angabe	6.5 %

#### *Messinstrumente*

Für die dritte Studie wurde ebenfalls ein Fragebogen verwendet. Auch für den Fragebogen der Studie 3 gilt, was für die Fragebögen der Studien 1 und 2 gilt (Likert-Skala, Antwortformat, Rückübersetzung der Items ins Englische). Die Skalen waren im Einzelnen:

- Interaktionale Gerechtigkeit
- Valenz des Ideenmanagements

#### 4. Hauptstudien

- Wohlbefinden
- Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen
- Kontrollvariablen Alter und Geschlecht

Die zugehörigen Reliabilitäten der Studie 3 waren gut ( $\alpha = .74 - .83$ ). Die gesamten Items sind in Anhang E, der Fragebogen in Anhang G wiedergegeben, einen Überblick gibt die Tabelle 26.

Tabelle 26. Übersicht über die Skalen der Studie 3

Variablenbezeichnung	Anzahl der Items	Quelle	Beispiel-Item	Cronbach's $\alpha$
Interaktionale Gerechtigkeit	3	Beugré und Baron (2001), adaptiert	„Jeder Verbesserungsvorschlag wird mit Respekt behandelt.“	.81
Valenz des Ideenmanagements	3	Caldwell et al. (2004), adaptiert	„Verbesserungsvorschläge sind sinnvoll.“	.74
Wohlbefinden	6	Veit und Ware (1983)	„Bitte beziehen Sie sich bei der Bewertung der folgenden Aussagen auf die letzten vier Wochen: Ich war ruhig und gelassen“	.77
Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen	3	Tierney et al. (1999), adaptiert  Choi (2004), adaptiert	„Mir würde es Spaß machen, Vorschläge im Ideenmanagement einzureichen.“ “Ich bin motiviert, Ideen im Ideenmanagement einzureichen.“ “Grundsätzlich bin ich bereit Vorschläge in das Ideenmanagement einzureichen.“	.83



## 4.4.3. Ergebnisse

Die deskriptiven Statistiken sind in Tabelle 27 aufgeführt.

Tabelle 27. Deskriptive Statistiken und Korrelationen nach Pearson

Variablen	Mean	SD	1	2	3	4	5
Alter <sup>a</sup>	2.31	1.01					
Geschlecht <sup>b</sup>	1.68	0.47	-.59**				
Interaktionale Gerechtigkeit	3.60	0.98	.19*	-.06			
Valenz des Ideenmanagements	4.25	0.85	-.13	.08	.48**		
Wohlbefinden	3.67	0.69	-.16	.18	.19*	.10	
Motivation, VVs <sup>c</sup> einzureichen	3.83	0.99	-.08	.11	.54**	.55**	.08

<sup>a</sup> Alter wurde in Kategorien gemessen:

1 = unter 20 Jahre alt, 2 = zwischen 21 und 30 Jahre, 3 = zwischen 31 und 40 Jahre, 4 = zwischen 41 und 50 Jahre, 5 = zwischen 51 und 60 Jahre, 6 = über 60 Jahre

<sup>b</sup> Geschlecht: 1 = weiblich und 2 = männlich

<sup>c</sup> VV: Verbesserungsvorschlag

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Die Annahmen 1 und 2 beschreiben die Valenz des Ideenmanagements als Mediator für den positiven Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Sowohl die Kriterien nach Baron und Kenny (1986) als auch der Sobeltest bestätigen diese Annahme und zeigen eine partielle Mediation an (Sobel  $z = 3.52$ ;  $p < .00$ ; Büch, et al., 2010). Dies wird durch die Bootstrapping-Ergebnisse, die ebenfalls eine signifikante Mediation anzeigen, gestützt (vgl. Büch, et al., 2010).

Die Annahme 3 bezüglich eines Moderatoreffekts von Wohlbefinden bestätigte sich ebenfalls ( $\Delta R^2 = .04$ ;  $p < .05$ ; Büch, et al., 2010). Um die Richtung des Moderators anzuzeigen, wurden die Effekte mit Hilfe eines Simple-Slope Diagramms angezeigt (siehe Abbildung 15).

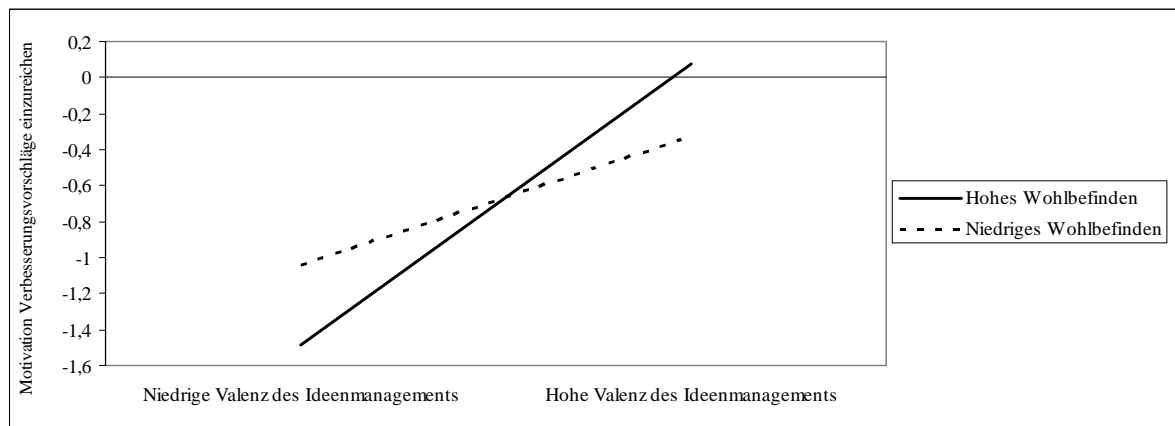


Abbildung 15. Die Interaktion von Valenz des Ideenmanagements und Wohlbefinden auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen

Wie erwartet zeigte sich ein stärkerer positiver Zusammenhang zwischen Valenz des Ideenmanagements und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, bei hohem Wohlbefinden als bei niedrigem Wohlbefinden.

Zusätzlich wurde das gesamte Modell anhand des Bootstrapping-Verfahrens (Preacher, et al., 2007) überprüft (vgl. Büch, et al., 2010). Die Analysen ergeben, dass der Mediationseffekt zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, auf allen Werten des Moderators Wohlbefinden, die größer oder gleich -0.45 ( $z$  - standardisierte Skala) sind, auf dem 5 % - Niveau signifikant ist. Dies bestärkt die Darstellung in Abbildung 15, da der Zusammenhang für hohes Wohlbefinden stärker als für niedriges ist. Somit konnte ebenso Annahme 4 bezüglich der Vermutung, dass Wohlbefinden den indirekten Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, moderiert und dieser Zusammenhang für hohes Wohlbefinden größer ausfällt als für geringes, bestätigt werden.

#### 4.4.4. Diskussion

Die Ergebnisse der Studie 3 zeigen wie angenommen und im Einklang mit der sozialen Austauschtheorie (Blau, 1964; Cropanzano, et al., 2002) und der Theorie der Ressourcenverteilung (Kanfer & Ackerman, 1989; Kanfer, et al., 1994) einen indirekten Effekt der interaktionalen Gerechtigkeit auf die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, vermittelt durch die Valenz des Ideenmanagements für hohes oder mittleres Wohlbefinden der Mitarbeiter. Dabei hat Wohlbefinden eine additive Wirkung auf den positiven Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen: Bei hohem Wohlbefinden ist der Zusammenhang stärker positiv als bei geringem Wohlbefinden.

Der Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, kann durch die soziale Austauschtheorie oder die Gleichheitstheorie begründet werden (Adams, 1963, 1965; Blau, 1964; Cropanzano, et al., 2002). Nach der sozialen Austauschtheorie ist man gewillt, für eine Leistung wie Anerkennung etwas zurückzugeben. In diesem Falle steigt die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen als eine Variante der revanchierenden Tätigkeit.

Die interaktionale Gerechtigkeit beeinflusst weiterhin Einstellungen der Mitarbeiter, wie mehrfach gezeigt wurde (Ambrose & Schminke, 2003; Bies & Shapiro, 1987; Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Einstellungen

wiederum spielen eine wichtige Rolle für die Motivation der Mitarbeiter (Joo & Lim, 2009; Naquin & Holton, 2002). Entsprechend vermittelt die Einstellung gegenüber dem Ideenmanagement, nämlich die Valenz des Ideenmanagements, den positiven Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Dieser Zusammenhang wird durch das Wohlbefinden der Mitarbeiter moderiert. Gemäß der Theorie der Ressourcenverteilung (Kanfer & Ackerman, 1989; Kanfer, et al., 1994) steht jeder Person nur ein gewisses Maß an Ressourcen zur Verfügung. Sind diese ausgeschöpft, so bleibt weniger Energie, um andere Tätigkeiten auszuüben. Wohlbefinden der Mitarbeiter führt dazu, dass sie keine Energie aufwenden müssen, um den Gesundheitsstatus zu verbessern oder ihn zu schützen, sodass die Mitarbeiter ihre Ressourcen für andere Aspekte verwenden können. Im Falle des Ideenmanagements werden diese freien Ressourcen durch eine interaktionale Gerechtigkeit sowie positive Valenz des Ideenmanagement in die Richtung desselben gelenkt, die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, steigt. Im Falle geringeren Wohlbefindens der Mitarbeiter allerdings wird Energie zur Wiederherstellung des eigenen Zustands verwendet und vom Ideenmanagement abgezogen. Daher ist der Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, dann geringer.

Auch in dieser Studie zeigt sich die Relevanz der Variable Motivation Verbesserungsvorschläge einzureichen, die durch die anderen Variablen beeinflusst wird, wie es auch in den Studien 1 und 2 der Fall ist.

Der indirekte Effekt von interaktionaler Gerechtigkeit auf die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, spricht außerdem für die wichtige Rolle der Gerechtigkeit im Kontext des Ideenmanagements. Bisher konnte zwar gezeigt werden, dass interaktionale Gerechtigkeit sowohl mit Motivation als auch mit innovativem Verhalten zusammenhängt (Liao & Tai, 2006), dies wurde allerdings nicht in Bezug auf Ideenmanagement untersucht. Die Ergebnisse leisten daher einen Beitrag zur Forschung zu organisationaler Gerechtigkeit (Eisenbeiss, et al., 2008).

Weiterhin verdeutlicht der Mediator Valenz des Ideenmanagements, dass auch Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem System an sich zu berücksichtigen sind, wenn es um deren Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, geht.

Der Moderatoreffekt von Wohlbefinden stellt dessen wichtige Rolle im Kontext von Ideenmanagement heraus. In vielen Studien wird Wohlbefinden in Zusammenhang mit Gesundheit betrachtet, in den Kontext von innovativem Verhalten wird es jedoch selten

gestellt (Wright & Walton, 2003). Die Ergebnisse legen nahe, Wohlbefinden auch in weiter gefassten Feldern der Forschung wie dem der Innovation zu berücksichtigen.

##### *Implikationen für die Praxis*

Aus den Ergebnissen der Studie 3 geht hervor, dass insbesondere interaktionale Gerechtigkeit, die Valenz des Ideenmanagements und das Wohlbefinden der Mitarbeiter für deren Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, von Bedeutung sind. Im Folgenden werden für diese Variablen Handlungsempfehlungen für die Umsetzung in der unternehmerischen Praxis gegeben.

##### *Maßnahmen zur Förderung der interaktionalen Gerechtigkeit*

Die Ergebnisse sprechen für die wichtige Rolle der interaktionalen Gerechtigkeit. Entsprechend wäre zu empfehlen, diese zu erhöhen, indem z.B. Handlungen erklärt sowie begründet und Führungskräfte zu diesem Thema geschult werden (Bobocel & Zdaniuk, 2005; Skarlicki & Latham, 2005). Ebenso sollten Führungskräfte versuchen, auf respektvolle Art und Weise ihre Mitarbeiter zum Einreichen von Verbesserungsvorschlägen zu ermutigen.

Speziell im Falle des Ideenmanagements ist es außerdem denkbar, Feedback auf Verbesserungsvorschläge im Detail zu erläutern und damit Wertschätzung zu vermitteln. Auch das Schaffen von Handlungsfreiräumen (z.B. indem frei wählbare Zeit für das Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen gegeben wird), die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen (z.B. durch die Möglichkeit, das System des Ideenmanagements - in sinnvollem - Ausmaß kritisieren zu können) oder die Kommunikation klarer Erwartungen (z.B. durch Anhaltspunkte, wie Verbesserungsvorschläge formuliert werden sollen) vermitteln Anerkennung und Respekt gegenüber dem Mitarbeiter (Cummings & Worley, 2008; Hackman & Oldham, 1975; Lang, Thomas, Bliese, & Adler, 2007; Osterloh & von Wartburg, 2004; West, et al., 2003).

##### *Maßnahmen zur Förderung der Valenz des Ideenmanagements*

Die Valenz des Ideenmanagements als die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber dieser Institution ist ebenso in diesem Kontext wichtig. Entsprechend sollten die Führungskräfte und die Verantwortlichen des Ideenmanagements versuchen, die Wahrnehmung der Relevanz des Systems zu erhöhen, indem z.B. viele Informationen gestreut oder positive Informationen wiederholt werden (Glasman & Albarracín, 2006). Ebenso führt das Verdeutlichen der Wichtigkeit von Innovationen und Verbesserungen, Vertrauen in die Führungskraft und

Zufriedenheit mit Prämien im Ideenmanagement zu einer positiven Einstellung gegenüber demselben (Girardelli, 2007).

Um Einstellungen zu beeinflussen, müssen weiterhin folgende Aspekte beachtet werden (Glendon, Clarke, & McKenna, 2006): Es muss versucht werden, die Mitarbeiter in das Thema Ideenmanagement einzubeziehen, um bei ihnen Interesse zu wecken. Auch die individuellen Unterschiede der Mitarbeiter müssen berücksichtigt werden. Manche Mitarbeiter sind z.B. weniger offen für Veränderungen als andere. Auf sie sollte besonders eingegangen werden. Weiterhin ist es sinnvoll, nicht nur Vorteile einer Sachlage zu erläutern, sondern auch deren Nachteile aufzuzeigen, um überzeugend zu wirken (Glendon, et al., 2006). So sollte in dem Kontext des Ideenmanagements realistisch erläutert werden, dass z.B. auch Aufwand nötig ist, um einen Verbesserungsvorschlag einzureichen, dieser Aufwand aber leicht bewältigt werden kann.

#### *Maßnahmen zur Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiter*

Zahlreiche Unternehmen fördern das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter durch ein systematisches Gesundheitsmanagement (Schraub, et al., 2008). Beispielsweise haben sich entsprechende Workshops oder Work-Life-Balance Aktivitäten als förderlich für das Wohlbefinden der Mitarbeiter erwiesen (Aust & Ducki, 2004; Grawitch, Trares, & Kohler, 2007). Allerdings stellt dieser Ansatz nur einen Zugang dar. Auch die Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle und können durch Unterstützung einen Beitrag zum Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter leisten (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Lapierre & Allen, 2006). Ebenso sind Arbeitscharakteristika wie Autonomie, Unternehmensklima wie Klima für Initiative, physische Fehlbelastung bei körperlicher Arbeit, Sicherheitsklima sowie Unterstützung durch Kollegen für das Wohlbefinden der Mitarbeiter von Bedeutung (Sonntag, Büch, et al., 2010). Diese können ebenfalls durch geeignete Interventionen beeinflusst werden. Beispielsweise sind das Schaffen von Rollenklarheit, die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen oder das Durchführen von Teamentwicklungsmaßnahmen zu nennen (Büch, Schraub, Stegmaier, & Sonntag, 2010a).

### 5. Allgemeine Diskussion

Die Vorstudie, die zu Beginn der Dissertation beschrieben wurde, hat keine systematischen Zusammenhänge zwischen den Strukturen des Ideenmanagements und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, ergeben. Die Art des Feedbacks (positiv oder negativ), die Dauer bis zum Erhalt desselben oder die Höhe einer Prämie zeigten keinen positiven Effekt auf das erneute Einreichen eines Verbesserungsvorschlags, die Qualität des nächsten eingereichten Verbesserungsvorschlags oder ein schnelleres Einreichen eines zweiten Verbesserungsvorschlags. Es konnte lediglich ein Zusammenhang zwischen der Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags durch das Ideenmanagement und dem erneuten Einreichen eines Verbesserungsvorschlags gezeigt werden. Eine längere Bearbeitungszeit der Verbesserungsvorschläge führte dazu, dass Mitarbeiter wahrscheinlicher einen zweiten Verbesserungsvorschlag einreichten. Außerdem wurde ein Zusammenhang zwischen der Bearbeitungszeit des ersten Verbesserungsvorschlags und der Wartezeit, bis ein erneuter Verbesserungsvorschlag durch den Mitarbeiter eingereicht wurde, gefunden. Je schneller Feedback auf Verbesserungsvorschläge gegeben wurde, desto schneller reichten Mitarbeiter neue Verbesserungsvorschläge ein. Wegen der wenigen signifikanten und nicht systematischen Ergebnisse zu den Strukturen des Ideenmanagements lag die Schlussfolgerung nahe, die Ursachen für die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, in anderen Konstrukten zu vermuten. Aus diesem Grund wurden in den drei Studien der Dissertation Charakteristika der Mitarbeiter, der Führungskräfte und des Ideenmanagements (Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem Ideenmanagement, Systeme und Prozesse des Ideenmanagements) betrachtet.

Tatsächlich zeigten die drei Studien, dass Charakteristika der Mitarbeiter, der Führungskräfte und Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber dem Ideenmanagement und Systeme und Prozesse des Ideenmanagements wichtig für die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, sind. Im Detail haben sich proaktive Persönlichkeit, Wohlbefinden der Mitarbeiter, kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft, transformationale Führung, Valenz des Ideenmanagements, distributive Gerechtigkeit, prozedurale Gerechtigkeit und interaktionale Gerechtigkeit als wichtig erwiesen. Die Annahme, dass subjektive Wahrnehmungen des Ideenmanagements durch die Mitarbeiter eine größere Rolle spielen als die objektiven Strukturen des Ideenmanagements, hat sich also bestätigt. Die Strukturen des Ideenmanagements werden sich vielmehr in der Einschätzung des Ideenmanagements durch die Mitarbeiter widerspiegeln und für diese, wie für die Wahrnehmung der Gerechtigkeit des Ideenmanagements, ausschlaggebend sein.

### 5.1. Einschränkungen der Studien

Die drei beschriebenen Studien weisen folgende Einschränkungen auf: Zum einen stammen die Daten aus subjektiven Einschätzungen einer Quelle, nämlich der Mitarbeiter. Dies kann Verzerrungen zur Folge haben, die aus der gemeinsamen Quelle der Daten stammen (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Nur die Vorstudie beruht auf objektiven Daten. Bei den vorliegenden Hauptstudien ist es allerdings von besonderem Belang, welche Einschätzung die Mitarbeiter selbst haben, da es sich nur um Variablen handelt, die sie selbst (z.B. Wohlbefinden, Motivation, transformationale Führung) oder deren Eindrücke des Ideenmanagements (z.B. Valenz des Ideenmanagements, distributive Gerechtigkeit, prozedurale Gerechtigkeit) betreffen. Nichtsdestotrotz wäre die Ergänzung der Befunde durch objektivere Quellen eine interessante Erweiterung. Beispielsweise könnte die proaktive Persönlichkeit der Mitarbeiter durch die Führungskräfte beurteilt werden. Auch die Beurteilung der Gerechtigkeit des Ideenmanagements durch die Zuständigen des Ideenmanagements wäre sinnvoll. Zu diesem Zweck wäre außerdem eine Organisationslevelstudie denkbar, die das Ideenmanagement verschiedener Organisationen vergleicht (Leach, et al., 2006), optimalerweise ergänzt durch die Sichtweise der Mitarbeiter.

Des Weiteren wird durch die Messmethode nicht klar, welche kausalen Zusammenhänge bestehen (Frese, et al., 1999). Die Ergebnisse der drei Hauptstudien beruhen nicht auf längsschnittlichen Daten. Lediglich die Vorstudie wurde mit längsschnittlichem Design durchgeführt. Die Daten der Studien 2 und 3 passen zwar in der angenommenen Richtung zu den beschriebenen Bootstrapping-Modellen, eine letzte Aussage über Kausalzusammenhänge kann aber erst im Längsschnitt getroffen werden. Daher würde es sich anbieten, beispielsweise die drei Variablen der Gerechtigkeit des Ideenmanagements zu einem ersten Messzeitpunkt, und die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen, zu einem zweiten Messzeitpunkt zu messen. Alternativ besteht ebenso die Möglichkeit, die gesamten Variablen zu zwei Messzeitpunkten zu messen, um somit auch Veränderungen innerhalb einer Variable kontrollieren zu können.

Schließlich ist als Einschränkung der Studien zu nennen, dass einige verwendete Skalen nur wenige Items beinhalten. Bei Studien, die in Unternehmen durchgeführt werden, ist die Länge des Fragebogens stets zu reduzieren, um die Arbeitszeit der teilnehmenden Mitarbeiter möglichst wenig zu belasten. Obwohl die Reliabilitäten der verwendeten Skalen durchweg gut waren, wäre eine Replikation der Ergebnisse mit umfangreicheren Skalen wünschenswert.

### 5.2. Implikationen für weitere Forschung

Die drei beschriebenen Studien erweitern die Forschung zum Ideenmanagement um neue Variablen. Dabei wird der Forschungsstand zu Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und Verbesserungsvorschläge einzureichen, zu Charakteristika der Mitarbeiter (proaktive Persönlichkeit und Wohlbefinden der Mitarbeiter), zu Charakteristika der Führungskräfte (kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft, transformationale Führung) und zu Charakteristika des Ideenmanagements (Strukturen, Einstellungen der Mitarbeiter, Systeme und Prozesse) im Zusammenhang mit dem Ideenmanagement erweitert. Im Folgenden wird auf die einzelnen Variablen eingegangen.

#### *Implikationen für die Forschung zu der Motivation der Mitarbeiter*

Die zentrale Variable der Studien ist die *Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen*. Im Rahmen des Ideenmanagements wurde die Rolle der Motivation der Mitarbeiter bisher vernachlässigt. Lediglich drei Studien nahmen verwandte Konstrukte auf: Es wurden Motive, die zur Einreichung führten, die intrinsische Valenz, also die Bewertung des Einreichens als sinnvoll, sowie die Intention, Verbesserungsvorschläge einzureichen, untersucht (Frese, et al., 1999; Girardelli, 2007; Ohly & Stelzer, 2007). Die intrinsische Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, wurde jedoch bisher nicht untersucht. Sie hat in allen drei Studien der Dissertation gute Reliabilitäten gezeigt und die angenommenen Zusammenhänge und Effekte konnten bestätigt werden. Die Variable Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen (sowie Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln) wird außerdem dem Anspruch gerecht, Motivationsarten für spezifische Situationen zu spezifizieren (Rank, et al., 2004). Daher lohnt es sich, diese Variable weiterhin im Kontext des Ideenmanagements zu untersuchen. Beispielsweise wurde in den vorliegenden Studien das Unternehmensklima außen vor gelassen. Zusammenhänge zu der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, wären aber durchaus denkbar, da ein stark ausgeprägtes Klima für Initiative sich als förderlich für innovatives Verhalten erwiesen hat (Baer & Frese, 2003).

Des Weiteren wurde die Variable *Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln*, erstmals untersucht. Auch diese zeigte eine gute Reliabilität und hob sich in einer Faktorenanalyse eindeutig von der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, ab. Beide zusammen bilden mit Ideengenerierung und -implementierung den Prozess der Innovation ab (Axtell, et al., 2000; Krause, 2004; Mumford, et al., 2002). In diesem Kontext wäre es empfehlenswert, zu untersuchen, ob sich die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu



entwickeln und einzureichen von der Motivation, Ideen zu generieren und selbst umzusetzen, unterscheidet. Beispielsweise könnten für die Motivation, Ideen zu generieren, die selbst unmittelbar umgesetzt werden können, andere Variablen bedeutsam sein als für die Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln, die in das Ideenmanagement eingereicht werden und damit zunächst vom einreichenden Mitarbeiter getrennt und von ihm distanziert werden. Hinweise darauf gibt beispielsweise Janssen (2003, 2004), der beschreibt, dass die Einführung von Innovationen am Arbeitsplatz zu Komplikationen mit Kollegen führen kann, da sich diese gegen Neuerungen sperren können. Im Falle des Ideenmanagements allerdings muss ein Verbesserungsvorschlag nicht unbedingt von Belang für den eigenen Arbeitsplatz sein und daher auch Kollegen nicht immer tangieren. Obwohl einige Autoren das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen und innovatives Verhalten gleichsetzen (Ohly, et al., 2006; Oldham & Cummings, 1996), müsste dies demnach unterschieden werden, wenn sich hier Unterschiede zeigen würden.

### *Implikationen für die Forschung zu den Charakteristika der Mitarbeiter*

Die *proaktive Persönlichkeit* der Mitarbeiter wurde bereits im Zusammenhang mit dem Ideenmanagement untersucht. Frese, et al. (1999) zeigten einen positiven Zusammenhang zwischen proaktiver Persönlichkeit als unabhängiger Variable und dem Generieren von Ideen, allerdings nicht in Bezug auf das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen. Außerdem wurden hier keine Interaktionseffekte untersucht und die Motivation der Mitarbeiter nicht berücksichtigt.

Die Ergebnisse der Studie 1 legen einen Interaktionseffekt von proaktiver Persönlichkeit und distributiver Gerechtigkeit auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, nahe. Für weitere Forschung wäre es denkbar, zu untersuchen, unter welchen Umständen proaktive Persönlichkeit keine additive Wirkung mit der distributiven Gerechtigkeit hat, sondern die Wirkung der Gerechtigkeit abschwächt. Beispielsweise könnte dies der Fall sein, wenn kein Handlungsspielraum für Mitarbeiter mit proaktiver Persönlichkeit gegeben ist, sodass sie selbständig keine Ideen umsetzen und daher an der Implementierung ihrer Verbesserungsvorschläge nicht teilhaben können. Dann könnte proaktive Persönlichkeit in Beanspruchung der Mitarbeiter resultieren, die zu Ablehnung gegenüber dem Ideenmanagement führt und daher die Wirkung von distributiver Gerechtigkeit abschwächen könnte (vgl. Folger & Cropanzano, 2001; Folger & Martin, 1986).

Des Weiteren wäre es für die Forschung sinnvoll zu analysieren, wie man die Mitarbeiter mit geringer proaktiver Persönlichkeit ermutigen kann, sich am Ideenmanagement zu beteiligen. Beispielsweise könnte in Experimenten untersucht werden, ob Unterstützung bei dem Ausfüllen der Formulare des Ideenmanagements eine Hemmschwelle zur Teilnahme senkt und die Mitarbeiter zum Teilnehmen bewegen kann.

Schließlich hat sich *Wohlbefinden* der Mitarbeiter als wichtige Variable im Kontext des Ideenmanagements erwiesen. Das Wohlbefinden ist bisher weder im Rahmen der Forschung zu innovativem Verhalten allgemein noch zu Ideenmanagement als unabhängige Variable vermehrt berücksichtigt worden (Wright & Walton, 2003). Daher sollte der Effekt von Wohlbefinden auf innovatives Verhalten oder auf die Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, näher betrachtet werden. Beispielsweise hat sich gezeigt, dass sich eine allgemeine soziale Unterstützung, z.B. durch Kollegen, auf das Wohlbefinden positiv auswirkt, indem sie Belastungen abschwächt (Cohen & Wills, 1985; Fusilier, Ganster, & Mayes, 1987; Hochwarter, Witt, Treadway, & Ferris, 2006; Sonntag, Benz, Edelman, & Kipfmüller, 2001; Zapf, 2002). Es ist daher naheliegend, dass soziale Unterstützung auch negative Effekte, die mit innovativem Verhalten einhergehen, wie Kritik der Kollegen an Veränderungen und Neuerungen (Janssen, 2003, 2004), abschwächen und Wohlbefinden erhöhen könnte. Folglich würde soziale Unterstützung den Zusammenhang zwischen interaktionaler Gerechtigkeit und Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, verstärken.

Gemäß der *Theorie der Ressourcenverteilung* (Kanfer & Ackerman, 1989; Kanfer, et al., 1994) führt eine positive Valenz des Ideenmanagements zu vermehrter Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, sofern das Wohlbefinden der Mitarbeiter hoch ist. Die Theorie der Ressourcenverteilung (Kanfer & Ackerman, 1989; Kanfer, et al., 1994) kann weitere Implikationen für die Forschung zum Thema Ideenmanagement haben. Aktuell steigt durch Globalisierung, starken Konkurrenzdruck auf dem Markt und Finanzkrise (Bertelsmann Stiftung & Hans-Böckler-Stiftung, 2004) die Belastung der Mitarbeiter bei der Arbeit. Die steigende Arbeitsbelastung führt zu weniger zeitlichen Spielräumen, die Ressourcen der Mitarbeiter werden voll ausgeschöpft (Bansal, et al., 2000; Hobfoll, 1989, 2001). Entsprechend ist anzunehmen, dass die Beteiligung am Ideenmanagement in wirtschaftlich angespannten Zeiten sinkt. Werden allerdings durch soziale Unterstützung oder Wohlbefinden freie Ressourcen geschaffen, können sie ins Ideenmanagement investiert werden, sofern das von den Mitarbeitern als sinnvoll angesehen wird bzw. dessen Valenz positiv ist (Dormann & Zapf, 1999). Entsprechende Studien sollten daher versuchen, die

Verteilung der Ressourcen zu berücksichtigen und beispielsweise zeitliche Spielräume betrachten.

### *Implikationen für die Forschung zu den Charakteristika der Führungskräfte*

*Kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft* hat eine wichtige Rolle im Kontext des Ideenmanagements. Bisher wurden widersprüchliche Ergebnisse bezüglich allgemeiner Unterstützung durch die Führungskraft gefunden (Frese, et al., 1999; Ohly, et al., 2006; Oldham & Cummings, 1996). Die Spezifizierung der Variable als kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft hat in Verbindung mit distributiver Gerechtigkeit zur Aufklärung der Rolle der Führungskraft in diesem Kontext beigetragen. In Studie 1 wurde zudem neben dem Interaktionseffekt ein positiver Zusammenhang zwischen kreativitätsunterstützendem Verhalten der Führungskraft und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, gefunden. Weitere Forschung sollte daher diese spezifischere Variable berücksichtigen: Eine Studie konnte zeigen, dass kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft dazu führte, dass Mitarbeiter ihren Einfluss in der Abteilung dazu nutzten, innovatives Verhalten zu fördern (Janssen, 2005). Im Kontext des Ideenmanagements ist es zwar nicht nötig, Einfluss in der Abteilung zu haben, um Verbesserungsvorschläge einzureichen. Allerdings könnte das kreativitätsunterstützende Verhalten der Führungskraft bewirken, dass Mitarbeiter ihre freie Zeit, z.B. während einer Pause, dazu nutzen, Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Gemäß der *sozialen Lerntheorie* (Bandura, 1977, 1989) zeigte Studie 1, dass kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft die Mitarbeiter motiviert, Verbesserungsvorschläge einzureichen, sofern distributive Gerechtigkeit besteht. Die soziale Lerntheorie (Bandura, 1977, 1989) legt außerdem einen Zusammenhang zwischen dem Verhalten nicht nur der Führungskraft, sondern auch dem der Kollegen und dem des einzelnen Mitarbeiters nahe. Reichen die Kollegen vermehrt Verbesserungsvorschläge ein und bekommen dafür Anerkennung oder Prämien, so sollte dies anspornend auf die anderen Mitarbeiter wirken. Es ist anzunehmen, dass in diesem Kontext Zusammenhalt in der Arbeitsgruppe (engl. cohesion), Gruppennormen und Teamklima eine verstärkende Wirkung spielen sollten (Bain, et al., 2001; Bartel & Saavedra, 2000; Eisenbeiss, et al., 2008; Feldman, 1984; Luria, 2008).

Weiterhin hat sich *transformationale Führung* als wichtig im Ideenmanagement erwiesen. Bisher wurde lediglich gezeigt, dass der Aspekt der inspirierenden Motivierung einen positiven Effekt auf die Beteiligung im Ideenmanagement hat (Pundt & Schyns, 2005). Nach

den Autoren hatte sich für die gesamte Skala der transformationalen Führung jedoch kein Effekt gezeigt, anders als in der vorliegenden Studie 2, die einen positiven Haupteffekt sowie einen Interaktionseffekt für die Skala der transformationalen Führung bestätigt. Im Kontext allgemeinen innovativen Verhaltens wurde transformationale Führung vielfach untersucht (Keller, 2006; Shin & Zhou, 2003). Die Spezifizierung der Zusammenhänge im Ideenmanagement steht aber noch aus.

Eine Studie konnte beispielsweise zeigen, dass ein Training der Führungskräfte in transformationaler Führung zu persönlicher Weiterentwicklung (z.B. Erhöhung der Selbstwirksamkeit) und erhöhter Leistung (z.B. vermehrte Anstrengung) ihrer Mitarbeiter führte (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002). Entsprechend wäre es ebenfalls von Belang, ob ein Training der Führungskraft in transformationaler Führung dazu führen könnte, die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, zu erhöhen.

### *Implikationen für die Forschung zu den Charakteristika des Ideenmanagements*

Die *Strukturen des Ideenmanagements* haben in der Vorstudie geringen direkten Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, gezeigt. Allerdings ist ein indirekter Effekt denkbar, der durch die Gerechtigkeit des Ideenmanagements vermittelt wird. So besteht die Möglichkeit, dass die Höhe einer Prämie nicht direkt zu vermehrter Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, führt, allerdings unter bestimmten Umständen (z.B. Input und Output im Ideenmanagement sind ausbalanciert) die Wahrnehmung einer distributiven Gerechtigkeit verstärkt. Hier könnte weitere Forschung ansetzen.

Die *Einstellungen der Mitarbeiter* bzw. die Valenz des Ideenmanagements hat sich als wichtig in dem Kontext des Ideenmanagements erwiesen. Bisher wurde kaum untersucht, wie sich Einstellungen gegenüber dem Ideenmanagement auswirken (Girardelli, 2007). Es konnte hier gezeigt werden, dass die Einstellung gegenüber dem Ideenmanagement mit der Motivation, Verbesserungsvorschläge einzureichen, positiv zusammenhing. Dies ließe sich weiter ausdifferenzieren, indem andere Einstellungen gegenüber dem Ideenmanagement wie z.B. Commitment zu den Zielen desselben untersucht würden. Weiterhin werden verschiedene Einstellungen gegenüber dem Ideenmanagement durch verschiedene Variablen bedingt. Während hier der interpersonale Aspekt der interaktionalen Gerechtigkeit (Behandlung der Mitarbeiter mit Wertschätzung und Respekt, Bies, 2005) mit der Valenz, einem recht allgemeinen Urteil über die Nützlichkeit des Ideenmanagements, zusammenhängt, könnte Commitment gegenüber den Zielen des Ideenmanagements mit dem

informationalen Aspekt (ausreichende Information und gute Kommunikation, Bies, 2005) der interaktionalen Gerechtigkeit zusammenhängen.

Mögliche weitere Einflussfaktoren auf das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen könnten außerdem *hemmende Faktoren* sein: So zeigten Frese et al. (1999) einen negativen Zusammenhang zwischen hemmenden Faktoren wie, ob die Mitarbeiter kleine Veränderungen selbst umsetzten und dem Einreichen von Verbesserungsvorschlägen. Das lässt darauf schließen, dass viele Ideen gar nicht erst ins Ideenmanagement gelangen. Je nach Arbeitsumgebung oder Führungskraft ist anzunehmen, dass viele Ideen auf dem „kurzen Wege“ umgesetzt werden und die Mitarbeiter sich nicht die Mühe machen, sie aufzuschreiben und ins Ideenmanagement einzureichen. Dies ist für das Unternehmen allerdings von Nachteil, da viele gute Ideen in größeren Bereichen eines Unternehmens eingesetzt werden könnten, wenn sie durch das Ideenmanagement an eine zentrale Stelle gelangen, von der aus sie implementiert werden können. Behält der Mitarbeiter seine Idee für sich und setzt sie nur an seinem Arbeitsplatz um, geht dieses Potential für den Rest des Unternehmens verloren. Ein weiteres interessantes Forschungsfeld wäre daher die Untersuchung der hemmenden Faktoren im Ideenmanagement und der Ideen, die nicht als Verbesserungsvorschläge ins Ideenmanagement eingereicht werden.

Die *Systeme und Prozesse des Ideenmanagements*, beschrieben durch die drei Varianten der organisationalen Gerechtigkeit distributive Gerechtigkeit, prozedurale Gerechtigkeit und interaktionale Gerechtigkeit erwiesen sich von Bedeutung im Zusammenhang des Ideenmanagements. Bisher wurden sie nicht in diesen Kontext gestellt, haben sich aber in Bezug auf innovatives Verhalten im Allgemeinen ebenso als wichtig gezeigt (Janssen, 2000, 2004). Die drei Varianten hängen zwar miteinander zusammen, tragen aber trotzdem unabhängig zur Varianzaufklärung von Konstrukten wie Arbeitszufriedenheit oder Leistung bei (Colquitt, et al., 2001). Daher wäre es sinnvoll, die drei Arten der organisationalen Gerechtigkeit gemeinsam im Kontext des Ideenmanagements zu untersuchen und ihre Unabhängigkeit zu prüfen.

Weiterhin sollte die *distributive Gerechtigkeit* innerhalb verschiedener Ideenmanagement-Systeme analysiert werden. Die Ideenmanagement-Systeme der Unternehmen der vorliegenden Studien beruhten auf der Vergabe von monetären Prämien. In Systemen, in denen keine monetären Prämien vergeben werden und stattdessen auf Lob, Anerkennung oder nicht-monetäre Prämien wie Gutscheine oder Freizeit gesetzt wird, könnte sich distributive Gerechtigkeit anders auswirken. Nicht monetäre Prämien sind schwer messbar und daher kaum von den Mitarbeitern untereinander zu vergleichen, weshalb die soziale

Austauschtheorie oder die Gleichheitstheorie eventuell nicht greifen würden (Adams, 1963, 1965; Blau, 1964). Dies legt eine Studie nahe, die zeigt, dass der Wert von nicht-monetären Prämien schwer vergleichbar und für jede Prämie einzeln bestimmt werden muss (Weathington & Jones, 2006).

Bezüglich *prozeduraler Gerechtigkeit* lassen sich die Kontrolle über Prozesse und die über Ergebnisse unterscheiden (Leventhal, 1980; Thibaut & Walker, 1975). In Studie 2 wurde der Fokus auf die Kontrolle über Prozesse gesetzt. Es wäre jedoch von Bedeutung, die beiden Aspekte der prozeduralen Gerechtigkeit im Kontext des Ideenmanagements zu untersuchen. Es ist anzunehmen, dass ohne eine wahrgenommene Kontrolle über die Prozesse keine prozedurale Gerechtigkeit hinsichtlich der Ergebnisse entstehen kann. Dies legt auch die Theorie von Thibaut und Walker (1975) nahe, die besagt, dass Mitarbeiter sich bewusst sind, dass sie Ergebnisse nie gänzlich beeinflussen können. Deshalb bewerten sie vornehmlich die Kontrolle über die Prozesse, da diese eher beeinflussbar erscheinen. Es scheint also, als ob die Prozesskontrolle die Voraussetzung für die Ergebniskontrolle darstellt, was zu verifizieren wäre.

Leventhal (1980) hat verschiedene Determinanten prozedural gerechter Prozesse entwickelt: Konsistenz (Prozesse sollten konsistent bzw. stabil über Zeit und Personen sein) und Unterdrückung von Verzerrungen (Prozesse sollten keinen persönlichen Interessen oder vorgefassten Meinungen unterliegen). Weiterhin sollten die Prozesse akkurat (auf validen Informationen und keinen Fehlern beruhend), korrigierbar (die Möglichkeit besteht, Anpassungen und Verbesserungen der Prozesse vorzunehmen), repräsentativ (die Belange und Werte der Betroffenen widerspiegeln) und ethisch korrekt sein (moralische und ethische Regeln müssen eingehalten werden). Im Kontext des Ideenmanagements sind diese Determinanten mit Sicherheit von Bedeutung. Weitere Forschung zu diesen Determinanten sollte anstreben, deren Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, unabhängig voneinander zu zeigen, um zu prüfen, welche besonders wichtig sind.

Des Weiteren sollte neuere Forschung den abschwächenden Effekt von prozeduraler Gerechtigkeit auf den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, näher untersuchen (Brockner & Wiesenfeld, 1996, 2005). Wie beschrieben begünstigt nach der relationalen Theorie (Lind & Tyler, 1988; Lind, et al., 1997) prozedurale Gerechtigkeit das Entstehen von Vertrauen. Unter Umständen gibt es weitere Variablen wie die Landeskultur oder die

Persönlichkeit der Mitarbeiter, die das Ausmaß des Vertrauens beeinflussen können (vgl. Brockner & Wiesenfeld, 1996; Brockner & Wiesenfeld, 2005).

Schließlich spielt die *interaktionale Gerechtigkeit* eine Rolle im Ideenmanagement. Auch hier kann zwischen zwei Aspekten unterschieden werden: Dem interpersonalen und dem informational Aspekt (Bies, 2005; Greenberg, 1990). Der interpersonale Aspekt, der beschreibt, ob die Mitarbeiter mit Respekt behandelt werden, wurde in Studie 3 in den Fokus gerückt. Aber auch der informationale Aspekt, der beschreibt, ob Mitarbeiter ausreichend informiert werden und die Kommunikation mit ihnen gut gelingt, scheint von Bedeutung für das Ideenmanagement. Entsprechend konnten Studien zeigen, dass Werbung für das Ideenmanagement als eine Art der Kommunikation förderlich für den Erfolg des Ideenmanagements war (Leach, et al., 2006; Rapp & Eklund, 2007). Diese Studien werten jedoch einerseits alle Verbesserungsvorschläge eines Ideenmanagements eines Unternehmens (Rapp & Eklund, 2007) oder andererseits die Ideenmanagement-Systeme verschiedener Unternehmen (Leach, et al., 2006) aus. Die Sichtweise der Mitarbeiter wurde allerdings bisher nicht berücksichtigt. Daher wäre eine Ergänzung der objektiven Daten, die in den beiden Studien erhoben wurden, durch subjektive Einschätzungen der Mitarbeiter sinnvoll.

## 6. Fazit

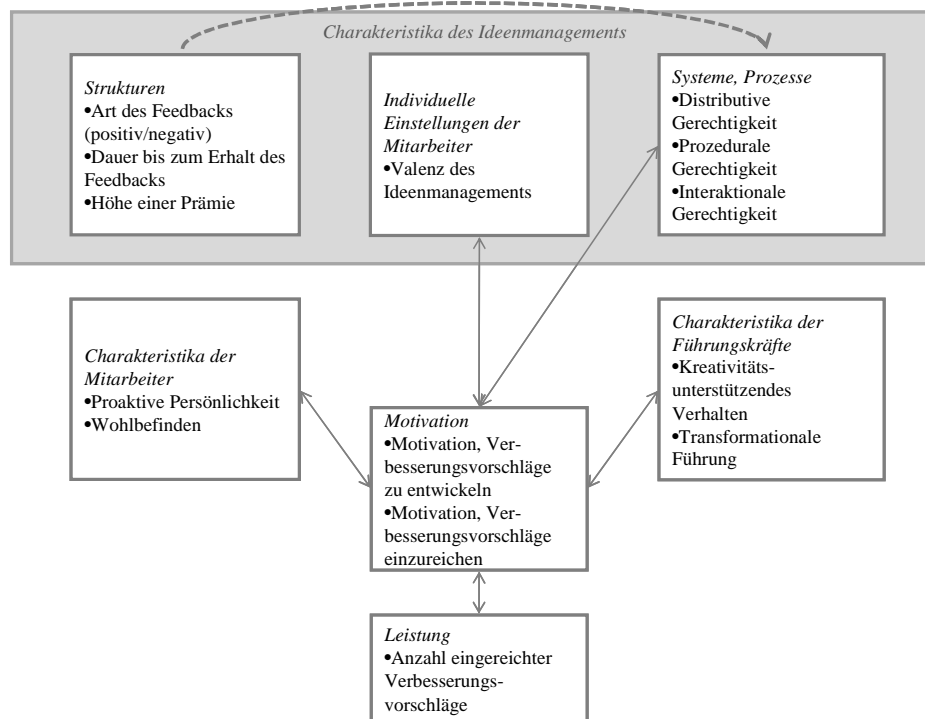
Ein funktionierendes Ideenmanagement hat verschiedene Vorteile für Unternehmen: Zum einen ermöglicht es die Partizipation von Mitarbeitern im Unternehmen (Campbell, 2000) und transportiert Wissen des Mitarbeiters ins Unternehmen (Pundt & Schyns, 2005). Zum anderen wird es möglich, Innovationen zu fördern und größere Geldsummen einzusparen (Figueroa, 2000; Frese, et al., 1999). Dennoch werden in Ländern wie Japan jährlich weitaus mehr Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter eingereicht als dies in Deutschland der Fall ist (Behmenburg, 2007; Womack, et al., 1990). Es war daher ein Anliegen, in dieser Dissertation zu klären, welche Variablen Mitarbeiter motivieren, sich am Ideenmanagement zu beteiligen indem sie Verbesserungsvorschläge einreichen.

Es wurde zunächst ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu innovativem Verhalten im Unternehmen gegeben und in Bezug zur Forschung zu Beteiligung am Ideenmanagement gesetzt. Anschließend wurde anhand einer Vorstudie gezeigt, dass die Strukturen des Ideenmanagements wenig Zusammenhang mit der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen, haben. Die folgenden drei Studien konnten Zusammenhänge zwischen den Charakteristika der Mitarbeiter, der Führungskräfte, des Ideenmanagements (Einstellungen der Mitarbeiter, Systeme und Prozesse des Ideenmanagements) und der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und einzureichen, zeigen. Abschließend wurden die Studien diskutiert, Einschränkungen besprochen sowie Implikationen für die Praxis und weitere Forschung erläutert.

Die Ergebnisse sind im Überblick in Abbildung 16 dargestellt. Aus der Abbildung wird deutlich, welche Variablen mit der Motivation der Mitarbeiter zusammenhängen (allerdings sind die Zusammenhänge lediglich schematisch und nicht in ihrer tatsächlichen Wirkrichtung wiedergegeben). Charakteristika der Mitarbeiter, der Führungskräfte und des Ideenmanagements (Einstellungen der Mitarbeiter, Systeme und Prozesse des Ideenmanagements) haben sich als bedeutsam für die Motivation erwiesen. Die Ergebnisse der Vorstudie zeigten keine systematischen Zusammenhänge objektiver Strukturen des Ideenmanagements mit der Motivation der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge einzureichen. Dies ließ vermuten, dass sich die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeiter dieser objektiven Strukturen in der Beurteilung der Systeme und Prozesse und deren Gerechtigkeit widerspiegelt. Die gestrichelte Linie in Abbildung 16 verdeutlicht diese Annahme.



## 6. Fazit



### **Gestrichelte Linie: Hypothetischer Zusammenhang**

Durchgezogene Linie: In der Dissertation bestätigter Zusammenhang, Richtung und Art des Zusammenhangs ist nicht näher spezifiziert

Abbildung 16. Modell, das die Ergebnisse der Dissertation zusammenfasst

Die Ergebnisse der vorliegenden Dissertation verdeutlichen, dass ein zielführendes Ideenmanagement als ein wichtiger Beitrag zum Erfolg des Unternehmens durch verschiedene Charakteristika der Mitarbeiter, der Führungskräfte und des Ideenmanagements positiv beeinflusst werden kann. Es freut mich, wenn diese Ergebnisse in Unternehmen Anwendung finden und zu deren Erfolg beitragen!

## Literatur

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (2008). Attitudinal and normative variables as predictors of specific behaviors. In R. H. Fazio & R. E. Petty (Eds.), *Attitudes: Their structure, function, and consequences*. (pp. 425-443). New York, NY US: Psychology Press.
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
- Amabile, T. M. (1988a). From individual creativity to organizational innovation. In K. Grønhaug & G. Kaufmann (Eds.), *Innovation: A cross-disciplinary perspective*. (pp. 139-166). Oslo 6 Norway: Norwegian University Press.
- Amabile, T. M. (1988b). A model of creativity and innovation in organizations. In B. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 123-167). Greenwich, CT: JAI.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to 'The Social Psychology of Creativity.'* Boulder, CO US: Westview Press.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are Procedural Justice and Distributive Justice Conceptually Distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. (pp. 59-84). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust. *Journal of Applied Psychology*, 88, 295-305.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147-173.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Arthur, J. B., & Huntley, C. L. (2005). Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gainsharing. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1159-1170.
- Aust, B., & Ducki, A. (2004). Comprehensive Health Promotion Interventions at the Workplace: Experiences With Health Circles in Germany. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3), 258-270.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E., & Harrington, E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 265-285.

- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45-68.
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 963-970.
- Baer, M., Oldham, G. R., & Cummings, A. (2003). Rewarding creativity: When does it really matter? *Leadership Quarterly*, 14(4), 569-586.
- Bain, P. G., Mann, L., & Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative: The relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams. *Small Group Research*, 32(1), 55-73.
- Bakker, H., Boersma, K., & Oreel, S. (2006). Creativity (Ideas) Management in Industrial R & D Organizations: A Crea-Political Process Model and an Empirical Illustration of Corus RD & T. *Creativity and Innovation Management*, 15(3), 296-309.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Oxford England: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Bansal, A., Monnier, J., Hobfoll, S. E., & Stone, B. (2000). Comparing men's and women's loss of perceived social and work resources following psychological distress. *Journal of Social and Personal Relationships*, 17(2), 265-281.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), 284-309.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrett, S. (2006). Think inside the box. *Employee Benefits*, 43-44.
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The Collective Construction of Work Group Moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197-231.
- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Becker, F. G., & Kramarsch, M. (2004). Vergütung außertariflicher Mitarbeiter. In E. Gaugler, W. A. Oechsler & W. Weber (Eds.), *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Behmenburg, A. (2007). *Ideenmanagement in China, Eine kritische Analyse von Chancen und Hemmnissen für den Unternehmenserfolg*. München: GRIN Verlag.
- Belschak, F. D., Jacobs, G., & Den Hartog, D. N. (2008). Feedback, Emotionen und Handlungstendenzen: Emotionale Konsequenzen von Feedback durch den Vorgesetzten. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 52(3), 147-152.
- Bertelsmann Stiftung, & Hans-Böckler-Stiftung. (2004). *Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik. Vorschläge der Expertenkommission*: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Beugré, C. D., & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systematic justice: The effects of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.

- Bies, R. J. (2005). Are Procedural Justice and Interactional Justice Conceptually Distinct? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 85-112). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research, 1*, 199-218.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bobocel, D. R., & Zdaniuk, A. (2005). How Can Explanations Be Used to Foster Organizational Justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. (pp. 469-498). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In W. J. Lonner & J. W. Berry (Eds.), *Field methods in cross-cultural research: Cross-cultural research methodology series* (Vol. 8, pp. 137-164). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. (1996). An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures. *Psychological Bulletin, 120*(2), 189-208.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. (2005). How, When, and Why Does Outcome Favorability Interact with Procedural Fairness? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. (pp. 525-553). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Büch, V., Michel, A., & Sonntag, K. (2010). Suggestion Systems in Organizations: What Motivates Employees to Submit Suggestions? *European Journal of Innovation Management, 13*(4).
- Büch, V., Schraub, E. M., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010a). Das BiG-Gestaltungsmodell zur Arbeitsumgebung. In K. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Eds.), *Arbeit - Gesundheit - Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG*. Kröning: Asanger.
- Büch, V., Schraub, E. M., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010b). Projekt BiG (Benchmarking in einem Gesundheitsnetzwerk): Gestaltung eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements und dessen Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Ed.), *Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten: 56. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft* (Vol. 56, pp. 505-508). Darmstadt GfA Press.
- Büch, V., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (submitted). Which Counts More for Employees' Motivation to Submit New Suggestions: Individual Characteristics, Work Environment, or Positive Suggestion System Features?
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management, 18*(3), 523-545.
- Cacioppo, J. T., Gardner, W. L., & Berntson, G. G. (1997). Beyond bipolar conceptualizations and measures: The case of attitudes and evaluative space. *Personality and Social Psychology Review, 1*(1), 3-25.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an Understanding of the Relationships Among Organizational Change, Individual Differences, and Changes in Person-Environment Fit: A Cross-Level Study. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 868-882.
- Camelo-Ordaz, C., de la Luz Fernández-Alles, M., & Valle-Cabrera, R. (2008). Top management team's vision and human resources management practices in innovative Spanish companies. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(4), 620-638.
- Campbell. (2000). The proactive employee: Managing workplace initiative. *Academy of Management Executive, 14*(3).

- Carmeli, A., & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48.
- Chiu, C.-M., Sun, S.-Y., Sun, P.-C., & Ju, T. L. (2007). An empirical analysis of the antecedents of web-based learning continuance. *Computers & Education*, 49(4), 1224-1245.
- Choi, J. N. (2004). Individual and contextual predictors of creative performance: The mediating role of psychological processes. *Creativity Research Journal*, 16(2), 187-199.
- Chory, R. M., & Westerman, C. Y. K. (2009). Feedback and fairness: The relationship between negative performance feedback and organizational justice. *Western Journal of Communication*, 73(2), 157-181.
- Clark, K., & James, K. (1999). Justice and positive and negative creativity. *Creativity Research Journal*, 12(4), 311-320.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 409-422.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98, 310-357.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. (pp. 3-58). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How Should Organizational Justice Be Measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. (pp. 113- 154). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cotton, P., & Hart, P. M. (2003). Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organisational Health Research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532-537.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization Development & Change*: South Western Cengage Learning.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.

- DeFillippi, R., Grabher, G., & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 511-521.
- Delbecq, A. L., & Mills, P. K. (1985). Managerial practices that enhance innovation. *Organizational Dynamics*, 14(1), 24-34.
- DeShon, R. P., Brown, K. G., & Greenis, J. L. (1996). Does self-regulation require cognitive resources? Evaluation of resource allocation models of goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 595-608.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft. (2003). *Erfolgsfaktor Ideenmanagement: Kreativität im Vorschlagswesen* (Vol. 4). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft. (2007). *Ideenmanagement in Deutschland: Jahresbericht 2007 des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft*. Frankfurt am Main.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft. (2008). *Ideenmanagement in Deutschland: Jahresbericht 2008 des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft*. Frankfurt am Main.
- Deutsches Institut für Betriebswirtschaft. (2009). *Ideenmanagement in Deutschland: Jahresbericht 2009 des Deutschen Instituts für Betriebswirtschaft*. Frankfurt am Main.
- Domsch, M., & Gerpott, T. J. (2004). Personalbeurteilung. In E. Gaugler, W. A. Oechsler & W. Weber (Eds.), *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Dormann, C., & Zapf, D. (1999). Social support, social stressors at work, and depressive symptoms: Testing for main and moderating effects with structural equations in a three-wave longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 874-884.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Edwards, W. (1954). Probability-preferences among bets with differing expected values. *American Journal of Psychology*, 67, 56-67.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2001). Incremental effects of reward on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(4), 728-741.
- Eisenberger, R., & Shanock, L. (2003). Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity: A Case Study of Conceptual and Methodological Isolation. *Creativity Research Journal*, 15(2), 121-130.
- Ekvall, G. (1971). *Creativity at the place of work: A study of suggestors and suggestion systems in the Swedish mechanical industry*. Oxford England: Swedish Council for Personnel Admin.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *Leadership Quarterly*, 14(4), 587-606.
- Fairbank, J. F., Spangler, W. E., & Williams, S. D. (2003). Motivating creativity through a computer-mediated employee suggestion management system. *Behaviour & Information Technology*, 22(5), 305-314.
- Fairbank, J. F., & Williams, S. D. (2001). Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology. *Creativity and Innovation Management*, 10(2), 68-74.
- Farmer, S. M., Tierney, P., & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee Creativity in Taiwan: An Application of Role Identity Theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618-630.

- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9(1), 47-53.
- Felfe, J. (2006). Validierung einer deutschen Version des 'Multifactor Leadership Questionnaire' (MLQ Form 5x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(2), 61-78.
- Figueroa, H. (2000). Sensormatic saves \$1.7 million through employee suggestions. *Caribbean Business*, 28.
- Fishbein, M. (1967). *Readings in attitude theory and measurement*. Oxford England: Wiley.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice*. (pp. 1-55): Stanford University Press.
- Folger, R., & Martin, C. (1986). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(6), 531-546.
- Franken, R. E. (2002). *Human Motivation* (5 ed.). Pacific Grove, Calif.: Wadsworth.
- Frese, M., Garst, H., & Fay, D. (2007). Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative in a four-wave longitudinal structural equation model. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1084-1102.
- Frese, M., Teng, E., & Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: Predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139-1155.
- Frey, D., & Schulz-Hardt, S. (2000). Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement. In D. Frey & S. Schulz-Hardt (Eds.), *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement: Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen* (pp. 15-46). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie
- Fusilier, M. R., Ganster, D. C., & Mayes, B. T. (1987). Effects of social support, role stress, and locus of control on health. *Journal of Management*, 13(3), 517-528.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
- Girardelli, D. (2007). *A model of high-performance suggestion systems*. ProQuest Information & Learning, US.
- Glasman, L. R., & Albarracín, D. (2006). Forming attitudes that predict future behavior: A meta-analysis of the attitude-behavior relation. *Psychological Bulletin*, 132(5), 778-822.
- Glendon, A. I., Clarke, S., & McKenna, E. F. (2006). *Human Safety and Risk Management* (2 ed.). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Gotterbarm, M. (08./09.08.2009). Das Gold in den Köpfen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*.
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14(3), 275-293.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair vs. being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12, 111-157.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.

- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Heidack, C., & Brinkmann, E. P. (1984). *Betriebliches Vorschlagswesen, Band II: Fortentwicklung zum Ideenmanagement durch Motivation und Gruppen*. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Heinrich, M., & Spengler, G. (2007). Wozu Leitbilder? Wie durch ein Leitbild die gemeinsame Ausrichtung in Organisationen gefordert werden kann. What's the use of mission statements? How the mutual orientation in business organizations can be promoted by mission statements. *OrganisationsEntwicklung*, 26(2), 14-21.
- Hentze, J., Kammel, A. & Schwager, M. (2000). Ideenmanagement als kontinuierlicher Verbesserungsprozess. In D. Frey, S. Schulz-Hardt (Ed.), *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement* (pp. 47-64). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Hesketh, B. (1997). Dilemmas in training for transfer and retention. *Applied Psychology: An International Review*, 46(4), 317-339.
- Hetland, H., & Sandal, G. M. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(2), 147-170.
- Hirst, G., Mann, L., Bain, P., Pirola-Merlo, A., & Richver, A. (2004). Learning to lead: The development and testing of a model of leadership learning. *Leadership Quarterly*, 15(3), 311-327.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-370.
- Hochwarter, W., Witt, L. A., Treadway, D., & Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 482-489.
- Homburg, A. (2007). Kreativität als Mittel gegen Bedrohung. Kann die Schutzmotivationstheorie Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vorhersagen? *Wirtschaftspsychologie*, 2, 16-24
- Horsmann, C. S., Pundt, A., Martins, E., & Nerdinger, F. W. (2007). Beteiligungskultur als Kontextfaktor für das Ideenmanagement. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 103-114.
- Howell, J. M., & Higgins, C. A. (1990). Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 317-341.
- Huang, T.-C. (1997). The effect of participative management on organizational performance: the case of Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(5), 677 - 689.
- Hunt, J. G., & Conger, J. A. (1999). From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 335-343.
- Hutchison, S., & Garstka, M. L. (1996). Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(15), 1351-1366.
- Imai, M. (1986). *KAIZEN: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: Random House.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347-364.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.



- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- Janssen, O., van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A Special Issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 14(4), 475-498.
- Jetter, W. (2004). *Performance Management: Strategien umsetzen, Ziele realisieren, Mitarbeiter fördern* (2 ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Joo, B.-K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Jung, D. I. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*, 13(2), 185-195.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14(4), 525-544.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 657-690.
- Kanfer, R., Ackerman, P. L., Murtha, T. C., Dugdale, B., & Nelson, L. (1994). Goal setting, conditions of practice, and task performance: A resource allocation perspective. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 826-835.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication Research*, 15(5), 509-523.
- Keller, R. T. (1992). Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*, 18(3), 489-501.
- Keller, R. T. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897.
- Kirby, E. G., Kirby, S. L., & Lewis, M. A. (2002). A study of the effectiveness of training proactive thinking. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(7), 1538-1549.
- Klendauer, R., & Deller, J. (2009). Organizational justice and managerial commitment in corporate mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 29-45.
- Koper, G., Van Knippenberg, D., Bouhuijs, F., & Vermunt, R. (1993). Procedural fairness and self-esteem. *European Journal of Social Psychology*, 23(3), 313-325.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311-328.
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- Küfner, S., Genz, H. O., & Kummer, A. (2008). Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement. In Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (Ed.), *Für ein gesundes Leben*. Hamburg.

- Lang, J., Thomas, J. L., Bliese, P. D., & Adler, A. B. (2007). Job Demands and Job Performance: The mediating effect of psychological and physical strain and the moderating effect of role clarity. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(2), 116-124.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-Supportive Family, Family-Supportive Supervision, Use of Organizational Benefits, and Problem-Focused Coping: Implications for Work-Family Conflict and Employee Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(2), 169-181.
- Leach, D. J., Stride, C. B., & Wood, S. J. (2006). The Effectiveness of Idea Capture Schemes. *International Journal of Innovation Management, 10*(3), 325-350.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology, 83*, 853-868.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology, 86*, 326-336.
- Lepper, M. R., Greene, D., & Nisbett, R. E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the 'overjustification' hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology, 28*(1), 129-137.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Liao, W.-C., & Tai, W.-T. (2006). Organizational justice, motivation to learn, and training outcomes. *Social Behavior and Personality, 34*(5), 545-556.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, NY US: Plenum Press.
- Lind, E. A., Tyler, T. R., & Huo, Y. J. (1997). Procedural context and culture: Variation in the antecedents of procedural justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology, 73*(4), 767-780.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review, 29*(3), 388-403.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly, 16*(4), 591-615.
- Löwer, C. (14./15.06.2008). Wohin mit all den Ideen? *Süddeutsche Zeitung*.
- Luria, G. (2008). Climate strength - How leaders form consensus. *The Leadership Quarterly, 19*(1), 42-53.
- Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of Management Journal, 45*(4), 757-767.
- Markham, S. K., & Aiman-Smith, L. (2001). Product Champions: Truths, Myths and Management. *Research Technology Management, May -June*, 44-50.
- Mathisen, G. E., Torsheim, T., & Einarsen, S. (2006). The team-level model of climate for innovation: A two-level confirmatory factor analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79*(1), 23-35.
- McCull-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly, 13*(5), 545.
- Michel, A., Stegmaier, R., & Sonntag, K. (2010). I scratch your back - you scratch mine: Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change? *Journal of Change Management*(10), 41-59.

- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175-199.
- Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008). Me or we? The role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 84-94.
- Mumford, M. D., & Hunter, S. T. (2005). Innovation in organizations: a multi-level perspective on creativity. In F. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Multi-Level Issues in Strategy and Methods* (Vol. 4, pp. 9-73). Oxford: Elsevier.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *Leadership Quarterly*, 15(1), 163-171.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
- Naquin, S. S., & Holton, E. F., III. (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 357-376.
- Neckel, H. (2004). *Modelle des Ideenmanagements*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257-279.
- Ohly, S., & Stelzer, F. (2007). Über die Motivation zur Teilnahme am Ideenmanagement. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 25-33.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Osterloh, M., & von Wartburg, I. (2004). Arbeitsgestaltung. In E. Gaugler, W. A. Oechsler & W. Weber (Eds.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (Vol. 5). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Patterson, F. (2002). Great minds don't think alike? Person-level predictors of innovation at work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 17, 115-144.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Pundt, A., & Schyns, B. (2005). Führung im Ideenmanagement: Der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und dem individuellen Engagement im Ideenmanagement. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 4(2), 55-65.

- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142-150.
- Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 518-528.
- Rapp, C., & Eklund, J. (2007). Sustainable development of a suggestion system: Factors influencing improvement activities in a confectionary company. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17(1), 79-94.
- Rauen, C. (2010). *Coaching News - Coaching für Projektmanager*. Goldenstedt: Christopher Rauen GmbH.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77.
- Roberson, Q. M., & Stewart, M. M. (2006). Understanding the motivational effects of procedural and informational justice in feedback processes. *British Journal of Psychology*, 97(3), 281-298.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schraub, E. M., & Büch, V. (2010). Studien zu Führung, Gesundheit und Innovation. In K. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Eds.), *Arbeit - Gesundheit - Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG*. Kröning: Asanger.
- Schraub, E. M., Sonntag, K., Büch, V., & Stegmaier, R. (2010). Der Gesundheitsindex. In K. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Eds.), *Arbeit - Gesundheit - Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG*. Kröning: Asanger.
- Schraub, E. M., Stegmaier, R., Sonntag, K., Büch, V., Michaelis, B., & Spellenberg, U. (2008). Bestimmung des ökonomischen Nutzens eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements. In B. Badura, H. Schröder & C. Vetter (Eds.), *Fehlzeiten-Report 2008. Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen* (pp. 101-110). Heidelberg: Springer.
- Schwarz, H. (03.09.2007). Firmen vergeuden Milliarden. *Süddeutsche Zeitung*.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-Organization fit and Person-Job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179-196.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 33-53.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shalley, C. E., & Zhou, J. (2008). Organizational Creativity Research: A Historical Overview. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity*. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Skarlicki, D. P., & Latham, G. P. (2005). How Can Training Be Used to Foster Organizational Justice? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. (pp. 499-522). Mahwah, NJ US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp. 290-312). San-Francisco: Jossey-Bass.
- Sonntag, K., Benz, D., Edelmann, M., & Kipfmüller, K. (2001). Ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz bei arbeitsorganisatorischen Veränderungen. In M. Kastner, K. Kipfmüller, W. Quaas, K. Sonntag & R. Wieland (Eds.), *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft: Ergebnisbericht des Projektes gesina*. Bremerhaven: Wissenschaftsverlag NW, Verlag für neue Wissenschaft GmbH.
- Sonntag, K., Büch, V., & Stegmaier, R. (2010). Entwicklung des Modells eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements. In K. Sonntag, R. Stegmaier & U. Spellenberg (Eds.), *Arbeit - Gesundheit - Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG*. Kröning: Asanger.
- Sonntag, K., & Stegmaier, R. (2010). Trainingsgestaltung. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Eds.), *Enzyklopädie der Psychologie* (Vol. 1). Göttingen: Hogrefe.
- Sonntag, K., Stegmaier, R., & Spellenberg, U. (Eds.). (2010). *Arbeit – Gesundheit - Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG*. Kröning: Asanger.
- Spahl, S. (1990). Geschichtliche Entwicklung des BVW. *Personalführung*, 42(5), 178-180.
- Steinmetz, H. (2005). *Kommunikation für Führungskräfte*. Frankfurt: Redline Wirtschaft.
- Strauss, G. (2006). Worker Participation - Some Under-Considered Issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 45(4), 778-803.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1978). A Theory of Procedure. *California Law Review*, 66, 541-566.
- Thom, N. (1996). *Betriebliches Vorschlagswesen: Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements* (5 ed.). Bern: Peter Lang Verlag.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Van Dyne, L., Jehn, K. A., & Cummings, A. (2002). Differential effects of strain on two forms of work performance: Individual employee sales and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 57-74.
- Van Yperen, N. W., Hagedoorn, M., Zweers, M., & Postma, S. (2000). Injustice and employees' destructive responses: The mediating role of state negative affect. *Social Justice Research*, 13(3), 291-312.
- Vandijck, D., Desmidt, S., & Buelens, M. (2007). Relevance of mission statements in Flemish not-for-profit healthcare organizations. *Journal of Nursing Management*, 15(2), 131-141.
- Veit, C. T., & Ware, J. E. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(5), 730-742.
- von Bismarck, W.-B. (2000). *Das Vorschlagswesen: Von der Mitarbeiteridee bis zur erfolgreichen Umsetzung*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Walsworth, S., & Verma, A. (2007). Globalization, Human Resource Practices and Innovation: Recent Evidence from the Canadian Workplace and Employee Survey. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 46(2), 222-240.
- Wang, K. Y., & Casimir, G. (2007). How attitudes of leaders may enhance organizational creativity: Evidence from a Chinese study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 229-238.
- Weathington, B. L., & Jones, A. P. (2006). Measuring the value of nonwage employee benefits: Building a model of the relation between benefit satisfaction and value. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 132(4), 292-328.
- Werdes, A. (01.11.2007). Der Einfall als Störfall - Kreativität ist gefragt. Doch Unternehmen tun zu wenig, damit sie sich entfalten kann. *DIE ZEIT*.
- West, M. A. (2002). Ideas are ten a penny: It's team implementation not idea generation that counts. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 411-424.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 393-410.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. (pp. 3-13). Oxford England: John Wiley & Sons.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine that changed the world: The Story of Lean Production*. New York: Harper-Collins.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Su, F. (2007). Social face for innovation in strategic alliances in China: The mediating roles of resource exchange and reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 961-978.
- Wright, T. A., & Walton, A. P. (2003). Affect, Psychological Well-Being and Creativity: Results of a Field Study. *Journal of Business & Management*, 9(1), 21.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261-276.
- Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413-422.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14(4), 545-568.
- Zimbardo, P. G., & Gerrig, R. J. (2008). *Psychologie* (18. ed.). München: Pearson Studium.

# Anhang A. Vorstudie: Beispiele für Kategorien zur Spezifizierung der Verbesserungsvorschläge in der Datenbank (Schlagwort 2)

Schlagwort	Prozent	Kum. Prozent	Schlagwort	Prozent	Kum. Prozent
24-Stunden-Erreichbarkeit	.0	9.0	Geschäftsstellen	.1	41.0
AG-Betreuung / Service	1.3	10.3	Gesundheitsförderung	.1	41.1
Akquisemanager (Interessenten)	.6	10.9	Gesundheitsförderung u. Prävention	2.1	43.2
Allgemein	2.0	12.9	Haushaltshilfe	1.0	44.3
Anwartschaft	.3	13.4	Häusliche Krankenpflege	.1	44.4
Arbeitgeber	.2	13.6	Heil- und Hilfsmittel	.4	44.8
Arbeitgeberbeitragskonto	.5	14.0	HPR-Info	.0	44.8
Arbeitgeberbestandsführung	.6	14.6	Infomittelversand	.3	45.1
Arbeits- und Unfallschutz	.1	14.8	Insolvenz	.0	45.1
AU-Anwendung	.6	15.5	Internet	.7	45.9
Auftritt (Gestaltung + Aufbau)	1.0	16.5	Kampagnenmanager	.1	46.0
Ausland	1.2	17.7	Kassensicherheit	.0	46.1
Auszubildende (Azubi)	.0	17.8	Kontaktübersicht	1.7	48.8
Befreiung v.d. Zuzahlung	4.4	22.2	Korrespondenz	.9	49.7
Beginn Mitgliedschaft	1.0	23.2	Kostenerstattung	.9	50.6
Beitragseinzug	.0	23.2	Kundenberatung	.5	51.5
Beitragsnachweis	.1	23.4	Kundenbindungsmanager	.1	51.6
Beratungsblätter	3.3	26.6	Kündigungsmanager	.2	51.8
Beschwerdemanager	1.5	28.2	Künstler	.1	51.9
Bildungsmaßnahmen	.1	28.3	Kuren / Vorsorge	.9	52.8
Bonusprogramme	3.2	31.5	Leistungen	.2	52.9
Broschüren	.5	32.0	Leistungsauszahlungsmanager (Sammelüberweisungen)	.0	53.0
CD / CD-ROM	.0	32.0	Leistungsfallmanagement	.8	53.7
Datenschutz	.1	32.8	Leistungsübersicht	.4	54.1
E-Mail	.7	33.6	Mahnverfahren	.1	54.2
Ehrenamtliche Berater (eaB)	.1	34.3	Marketing-News	.0	54.2
Ende Mitgliedschaft	.9	35.2	Maßnahmenmanager (z.B. Mailings)	.1	54.3
Energie	.1	35.4	Mitglieder/Versicherte	.7	55.0
Externe Veröffentlichungen	.2	35.6	Mitgliederbeitragskonto	.6	55.7
Fahrkosten	1.3	36.8	Mitgliederbestandsführung	2.7	58.4
Familienversicherte	.0	36.9	Mitgliedereinstufungsverlauf	1.1	59.4
Familienversicherung	1.6	38.5	Mitgliedermeldeverlauf	.3	59.7
Flyer	.2	38.7	Modellvorhaben	.1	59.8

# Anhang B. Vorstudie: Anzahl der im Ideenmanagement eingereichten Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter

	Anzahl VVs	Häufigkeit	Prozent	Kum. Prozent		Anzahl VVs	Häufigkeit	Prozent	Kum. Prozent
Gültig	1	1037	38.4	38.4	Gültig	38	3	.1	98.7
	2	475	17.6	56.0		39	1	.0	98.7
	3	281	10.4	66.4		40	2	.1	98.8
	4	179	6.6	73.0		41	2	.1	98.9
	5	127	4.7	77.7		42	1	.0	98.9
	6	88	3.3	80.9		43	2	.1	99.0
	7	65	2.4	83.3		44	1	.0	99.0
	8	60	2.2	85.6		46	3	.1	99.1
	9	69	2.6	88.1		47	2	.1	99.2
	10	33	1.2	89.3		51	1	.0	99.2
	11	40	1.5	90.8		53	2	.1	99.3
	12	27	1.0	91.8		54	1	.0	99.3
	13	25	.9	92.7		56	2	.1	99.4
	14	22	.8	93.6		57	1	.0	99.4
	15	18	.7	94.2		61	1	.0	99.5
	16	11	.4	94.6		63	1	.0	99.5
	17	16	.6	95.2		64	1	.0	99.6
	18	12	.4	95.7		67	2	.1	99.6
	19	10	.4	96.0		68	1	.0	99.7
	20	10	.4	96.4		74	1	.0	99.7
	21	8	.3	96.7		78	1	.0	99.7
	22	11	.4	97.1		88	1	.0	99.8
	23	1	.0	97.2		112	1	.0	99.8
	24	4	.1	97.3		151	1	.0	99.9
	25	3	.1	97.4		179	1	.0	99.9
	26	5	.2	97.6		224	1	.0	99.9
	27	2	.1	97.7		230	1	.0	100.0
	28	2	.1	97.7		234	1	.0	100.0
	29	8	.3	98.0		Gesamt	2702	100.0	
	30	1	.0	98.1	Fehlend	System	1	.0	
	31	2	.1	98.1	Gesamt		2703	100.0	
	32	2	.1	98.2					
	33	2	.1	98.3					
	34	1	.0	98.3					
	35	1	.0	98.4					
	36	4	.1	98.5					



## Anhang C. Items der Studie 1

Variable	Quelle	Item
Kreativitätsunterstützendes Verhalten der Führungskraft	Tierney und Farmer (2004)	„Meine direkte Führungskraft dient als gutes Vorbild für Kreativität.“
		„Meine direkte Führungskraft lobt meine kreative Arbeit.“
		„Meine direkte Führungskraft lobt meine kreativen Leistungen, selbst wenn sie nicht erfolgreich waren.“
		„Meine direkte Führungskraft ist stolz auf meine Arbeit und meine Leistungen.“
Proaktive Persönlichkeit	Bateman und Crant (1993)	„Nichts ist spannender als die Realisierung meiner Ideen zu sehen.“
		„Egal wie kompliziert etwas ist, wenn ich an etwas glaube, setze ich es um.“
		„Ich suche immer nach Wegen, wie man Dinge besser machen kann.“
		„Wenn ich an eine Idee glaube, hält mich kein Hindernis davon ab, diese umzusetzen.“
Distributive Gerechtigkeit	Van Yperen, Hagedoorn, Zweers, und Postma (2000), adaptiert	„Im Ideenmanagement ist der Aufwand für die Ideeneinreichung zu hoch in Anbetracht der Ergebnisse.“ (rekodiert)
		„Für die Einreichung einer Idee im Ideenmanagement investiert man mehr als man im Gegenzug bekommt.“ (rekodiert)
		„Im Ideenmanagement sind die Belohnungen, die man bekommt, nicht verhältnismäßig zum Aufwand.“ (rekodiert)
		„Für die Einreichung einer Idee bringt man mehr Energie ein, als es wert ist.“ (rekodiert)
Motivation, VVs einzureichen	Tierney, Farmer und Graen (1999), adaptiert	„Mir würde es Spaß machen, Vorschläge im Ideenmanagement einzureichen.“
	Choi (2004), adaptiert	„Grundsätzlich bin ich bereit Vorschläge in das Ideenmanagement einzureichen.“
		„Ich bin motiviert, Ideen im Ideenmanagement einzureichen.“
	Ohly und Stelzer (2007)	„Das Einreichen von Vorschlägen im Ideenmanagement finde ich wichtig.“
Anzahl der eingereichten VVs	Ohly, Sonntag und Pluntke (2006)	„Anzahl der Ideen: ____“

## Anhang D. Items der Studie 2

Variable	Quelle	Item
Transformationale Führung	Felfe (2006)	„Meine Führungskraft macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben.“
		„Meine Führungskraft stellt das Wohl der Gruppe in den Vordergrund.“
		„Meine Führungskraft spricht mit uns Mitarbeitern und ihren Kollegen über ihre wichtigsten Überzeugungen und Werte.“
		„Meine Führungskraft macht klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen.“
		„Meine Führungskraft äußert sich optimistisch über die Zukunft.“
		„Meine Führungskraft spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.“
		„Meine Führungskraft schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben bearbeitet werden können.“
		„Meine Führungskraft bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.“
		„Meine Führungskraft erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.“
Prozedurale Gerechtigkeit	Van Yperen, Hagedoorn, Zweers, und Postma (2000), adaptiert	„Meine Führungskraft hilft mir, meine Stärken auszubauen.“
		„Nach meiner Meinung werden Regeln und Prozesse bei der Beurteilung der Ideen einheitlich angewendet.“
		„Nach der Beurteilung einer Idee werden Entscheidungen für die betroffenen Mitarbeiter verdeutlicht.“
		„Im Ideenmanagement bzw. bei der Bearbeitung der Ideen geht man ehrlich und einwandfrei mit den Mitarbeitern um.“

Motivation, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln	Tierney, Farmer und Graen (1999), adaptiert	„Mir macht es Spaß, Lösungen zu komplexen Problemen zu finden.“
		„Mir macht es Spaß, neue Ideen für Produkte zu entwickeln.“
		„Mir macht es Spaß, neue Prozeduren für Arbeitsaufgaben zu entwickeln.“
		„Mir macht es Spaß, existierende Produkte oder Prozesse zu verbessern.“
Motivation, VVs einzureichen	Tierney, Farmer und Graen (1999), adaptiert	„Mir würde es Spaß machen, Vorschläge im Ideenmanagement einzureichen.“
	Choi (2004), adaptiert	„Grundsätzlich bin ich bereit Vorschläge in das Ideenmanagement einzureichen.“
		„Ich bin motiviert, Ideen im Ideenmanagement einzureichen.“
	Ohly und Stelzer (2007)	„Das Einreichen von Vorschlägen im Ideenmanagement finde ich wichtig.“

## Anhang E. Items der Studie 3

Variable	Quelle	Item
Interaktionale Gerechtigkeit	Beugré & Baron (2001), adaptiert	„Jeder Verbesserungsvorschlag wird mit Respekt behandelt.“
		„Verbesserungsvorschläge werden angemessen behandelt.“
		„Meine Verbesserungsvorschläge werden ernst genommen.“
Valenz des Ideenmanagements	Caldwell, Herold und Fedor (2004), adaptiert	„Verbesserungsvorschläge sind wichtig.“
		„Verbesserungsvorschläge sind sinnvoll.“
		„Mit Verbesserungsvorschlägen werden Verbesserungen erreicht.“
Wohlbefinden	Veit und Ware (1983)	Bitte beziehen Sie sich bei der Bewertung der folgenden Aussagen auf die letzten vier Wochen:
		„Ich war zufrieden.“
		„Ich war ruhig und gelassen.“
		„Ich war schnell verärgert.“ (rekodiert)
		„Ich habe gereizt reagiert, obwohl ich es gar nicht wollte.“ (rekodiert)
		„Es fiel mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.“ (rekodiert)
Motivation, VVs einzureichen	Tierney, Farmer und Graen (1999), adaptiert	„Meine Arbeit hat mich frustriert.“ (rekodiert)
		„Mir würde es Spaß machen, Vorschläge im Ideenmanagement einzureichen.“
	Choi (2004), adaptiert	„Grundsätzlich bin ich bereit Vorschläge in das Ideenmanagement einzureichen.“
		„Ich bin motiviert, Ideen im Ideenmanagement einzureichen.“

## Anhang F. Fragebogen der Studie 1 und Studie 2

# Fragebogen zum Thema:

## Ideenmanagement bei *Name des Unternehmens*

Sehr geehrte Teilnehmerin, sehr geehrter Teilnehmer,

vielen Dank für Ihr Interesse an der Befragung „Ideenmanagement bei *Name des Unternehmens*“. Diese wird im Rahmen einer Kooperation zwischen dem Fachbereich \_\_\_\_\_ und der Universität Heidelberg durchgeführt. Die erhobenen Daten dienen zur Erstellung einer Studienabschlussarbeit.

### Nutzen Ihrer Teilnahme:

Mit Ihrer Teilnahme ermöglichen Sie es, Schwachstellen im Ideenmanagement bei *Name des Unternehmens* aufzuzeigen, Handlungsempfehlungen zu erarbeiten und konkrete Verbesserungen einzuleiten.

### Das erwartet Sie:

Die Bearbeitung wird Sie ca. 10 Minuten beanspruchen. Bei den Fragen kommt es auf Ihre persönlichen Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Interessant ist nur Ihre persönliche Meinung.

Die Studie konzentriert sich in erster Linie auf die Frage, wie Sie die Funktionsweise des Ideenmanagements von *Name des Unternehmens* wahrnehmen und wie Sie sich bei dem Einreichen von Ideen unterstützt fühlen. Bitte beachten Sie, dass sich manche Fragen zur Verbesserung der Ergebnisse ähneln, dies ist aus statistischen Zwecken so erforderlich.

Nach Ausfüllen des Fragebogens senden Sie diesen bitte

**bis spätestens *Datum***

an folgende Comail Adresse: \_\_\_\_\_

**Alternativ können Sie Ihren Bogen in die aufgestellte Sammelbox im Gebäude \_\_\_\_\_ einwerfen.**

**Ihre Angaben werden vertraulich und anonym behandelt. Rückschlüsse auf einzelne Personen sind nicht möglich.**

### Hinweise zur Beantwortung des Fragebogens

Kennzeichnen Sie bitte in den folgenden Aussagen durch Ankreuzen das Feld, das dem Grad Ihrer Zustimmung oder Ablehnung bzw. der Häufigkeit zu der jeweiligen Frage am ehesten entspricht. Achten Sie dabei bitte auf die Angaben in den grauen Feldern (siehe Bsp.):

#### Beispiel:

Ideen am Arbeitsplatz	trifft gar nicht zu	trifft teil- weise Zu	trifft völlig zu
B01 Ich habe oft Ideen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bitte beginnen Sie nun mit Ihrer Bewertung der Aussagen. Für die Auswertung wäre es hilfreich, keine der Fragen auszulassen.**

Bitte beziehen Sie sich im Folgenden auf Ihren Arbeitsalltag, dabei geht es um Ihre allgemeine Arbeitsweise.		trifft gar nicht zu		trifft teilweise zu		trifft völlig zu
Z01	Ich mache neue Arbeitsmethoden, -techniken oder -instrumente ausfindig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z02	Ich entwickle einfallsreiche Lösungen für Probleme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Z03	Ich entwerfe neue Ideen für Verbesserungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B01	Nichts ist spannender als die Realisierung meiner Ideen zu sehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B02	Egal wie kompliziert etwas ist, wenn ich an etwas glaube, setze ich es um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B03	Ich suche immer nach Wegen, wie man Dinge besser machen kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B04	Wenn ich an eine Idee glaube, hält mich kein Hindernis davon ab, diese umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C01	Mir macht es Spaß, Lösungen zu komplexen Problemen zu finden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C02	Mir macht es Spaß, neue Ideen für Produkte der <i>Name des Unternehmens</i> zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C03	Mir macht es Spaß, neue Prozeduren für Arbeitsaufgaben zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C04	Mir macht es Spaß, existierende Produkte oder Prozesse der <i>Name des Unternehmens</i> zu verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte beziehen Sie sich in den folgenden fünf Fragen auf das Ideenmanagement des <i>Name des Unternehmens</i> .		trifft gar nicht zu		trifft teilweise zu		trifft völlig zu
AV1	Mir würde es Spaß machen, Vorschläge in das Ideenmanagement, einzureichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AV2	Ich bin motiviert, Ideen in das Ideenmanagement einzureichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AV3	Das Einreichen von Vorschlägen in das Ideenmanagement finde ich wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AV4	Die Umsetzung bzw. Realisierung meiner Vorschläge wäre mir wichtig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AV5	Grundsätzlich bin ich bereit, Vorschläge in das Ideenmanagement einzureichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte schätzen Sie Ihr Team und Ihren direkten Vorgesetzten ein.		trifft gar nicht zu		trifft teilweise zu		trifft völlig zu
D01	Kreativität wird bei uns im Team gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D02	In unserem Team ist es den Mitarbeitern erlaubt, die gleichen Probleme auf unterschiedliche Arten zu lösen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D03	Unser Team kann als flexibel und sich kontinuierlich an Veränderungen anpassend beschrieben werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D04	Unser Team ist offen und interessiert an Veränderungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E01	Mein direkter Vorgesetzter dient als gutes Vorbild für Kreativität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E02	Mein direkter Vorgesetzter lobt meine kreative Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E03	Mein direkter Vorgesetzter lobt meine kreativen Leistungen, selbst wenn sie nicht erfolgreich waren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E04	Mein direkter Vorgesetzter ist stolz auf meine Arbeit und meine Leistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F01	Mein direkter Vorgesetzter ermutigt mich, Vorschläge in das Ideenmanagement einzureichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F02	Mein direkter Vorgesetzter sieht es gerne, wenn ich Vorschläge in das Ideenmanagement einreiche.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T01	Mein Vorgesetzter macht mich stolz darauf, mit ihm zu tun zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T02	Mein Vorgesetzter stellt das Wohl der Gruppe in den Vordergrund.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T03	Mein Vorgesetzter spricht mit uns Mitarbeitern und seinen Kollegen über seine wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T04	Mein Vorgesetzter macht klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T05	Mein Vorgesetzter äußert sich optimistisch über die Zukunft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T06	Mein Vorgesetzter spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T07	Mein Vorgesetzter schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben bearbeitet werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T08	Mein Vorgesetzter bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T09	Mein Vorgesetzter erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T10	Mein Vorgesetzter hilft mir, meine Stärken auszubauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bitte beschreiben Sie kurz die nach Ihrer Einschätzung kreativste Idee, die Sie in diesem oder letzten Jahr zu Ihrem Arbeitskontext hatten.**

---



---



---

Bitte schildern Sie Ihre Meinung zu dem Ideenmanagement.		trifft gar nicht zu		trifft teilweise zu		trifft völlig zu
I01	Wenn ich eine Idee in das Ideenmanagement einreiche, wird sie ernst genommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I02	Ich finde, es dauert lange Zeit, bevor man eine Antwort auf seine eingereichten Ideen bekommt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I03	Ich denke, dass die Behandlung der eingereichten Ideen im Ideenmanagement viel zu wünschen übrig lässt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P01	Im Ideenmanagement bzw. bei der Bearbeitung der Ideen geht man ehrlich und einwandfrei mit den Mitarbeitern um.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P02	Nach meiner Meinung werden Regeln und Prozesse bei der Beurteilung der Ideen einheitlich angewendet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P03	Nach der Beurteilung einer Idee werden Entscheidungen für die betroffenen Mitarbeiter verdeutlicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I04	Ich denke, dass die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass eine Idee der Mitarbeiter umgesetzt wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I05	Zurückgewiesene Vorschläge werden trotzdem manchmal verwendet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R01	Im Ideenmanagement ist der Aufwand für die Ideeneinreichung zu hoch in Anbetracht der Ergebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R02	Für die Einreichung einer Idee in das Ideenmanagement investiert man mehr als man im Gegenzug bekommt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R03	Im Ideenmanagement sind die Belohnungen, die man bekommt, nicht verhältnismäßig zum Aufwand.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R04	Für die Einreichung einer Idee bringt man mehr Energie ein, als es wert ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Bitte machen Sie Angaben zu Ihrer persönlichen Aktivität im Ideenmanagement.**

K01	Ich kenne das Ideenmanagement bei <i>Name des Unternehmens</i> .	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
K02	Ich habe schon einmal eine Idee in das Ideenmanagement eingereicht.	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Falls Sie schon einmal eine Idee eingereicht haben:		
K03	Anzahl der Ideen: ____	

	Eingereichte Idee Nummer 1	Eingereichte Idee Nummer 2
Bitte geben Sie den Titel Ihrer Idee oder Stichworte an. Wichtig: Falls Ihnen der Titel nicht einfällt, bearbeiten Sie bitte trotzdem die folgenden Fragen.		
Wann haben Sie die Idee eingereicht?	Monat: ____ Jahr: ____	Monat: ____ Jahr: ____
Meine Idee wurde umgesetzt.	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>
Ich schätze die Bearbeitungszeit der Idee als zulange ein.	trifft gar nicht zu <input type="checkbox"/> trifft teilweise zu <input type="checkbox"/> trifft völlig zu <input type="checkbox"/>	trifft gar nicht zu <input type="checkbox"/> trifft teilweise zu <input type="checkbox"/> trifft völlig zu <input type="checkbox"/>
Ich konnte das Gutachten nachvollziehen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ich schätze die Qualität des Gutachtens als angemessen ein.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Falls Sie noch weitere Ideen eingereicht haben, können Sie diese gerne auf einem formlosen Blatt angeben.**

**Ideen und Innovationen sind sehr wichtig, um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erhalten. Uns liegt am Herzen, dass Sie uns Ihre Ideen mitteilen, wie man das Ideenmanagement verbessern könnte. Bitte nehmen Sie sich kurz Zeit und schreiben Sie bitte möglichst viele Verbesserungsvorschläge stichpunktartig auf.**

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Bitte beantworten Sie abschließend noch einige Fragen zu Ihrer Person und dem Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind.**

S01 Bitte geben Sie Ihr Alter an.

☐ < 20    ☐ 21-30    ☐ 31-40    ☐ 41-50    ☐ 51-60    ☐ > 60  
Jahre

S02 Was ist Ihr Geschlecht?

☐ weiblich    ☐ männlich

S04 Bitte nennen Sie uns Ihre Abteilung.

\_\_\_\_\_

S05 Wie lange arbeiten Sie schon im *Name des Unternehmens*?

☐ < 1    ☐ 1-5    ☐ 6-10    ☐ 11-15    ☐ > 15  
Jahre

**Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!**

## Anhang G. Fragebogen der Studie 3

# BiG

### Befragung zum Projekt

#### - „Benchmarking in einem Gesundheitsnetzwerk“

Sehr geehrte(r) Teilnehmer(in),

vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Untersuchung zur Erhaltung und Verbesserung der Mitarbeitergesundheit bei der *Name des Unternehmens*. Diese wird in Kooperation zwischen der Abteilung Gesundheitsmanagement und der Universität Heidelberg durchgeführt.

#### Nutzen Ihrer Teilnahme:

Nach der ersten Befragung wurden bei *Name des Unternehmens* einige Verbesserungen im Gesundheitsmanagement eingeführt. Durch Ihre Teilnahme an der zweiten Befragung möchten wir überprüfen, ob sich dadurch Verbesserungen im Bereich der Gesundheit am Arbeitsplatz ergeben haben.

#### Das erwartet Sie:

Die Bearbeitung wird Sie ca. 30 Minuten beanspruchen. Bei den Fragen kommt es uns auf Ihre persönlichen Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Uns interessiert nur Ihre persönliche Meinung. Bitte beachten Sie, dass sich manche Fragen zur Verbesserung der Ergebnisse ähneln. Lassen Sie sich davon nicht stören.

**Ihre Angaben** werden streng **vertraulich** und **anonym** behandelt. Die Ergebnisse werden so verwertet, dass sie keinerlei Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen. Die Daten der Befragung gehen ausschließlich an die Universität Heidelberg und werden nur zusammengefasst an *Name des Unternehmens* berichtet.

#### Bearbeitungshinweise:

Bitte lesen Sie sich jede Aussage sorgfältig durch und kreuzen Sie anschließend an, inwieweit diese Aussage auf Sie zutrifft. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil.

Bitte markieren Sie Ihre Antwortauswahl, indem Sie den entsprechenden Kreis deutlich mit einem schwarzen Stift/Kugelschreiber ankreuzen.

Beispiel:

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	----------------------------------	-----------------------	-----------------------

Bitte schieben Sie nach dem Ausfüllen den Fragebogen in den mitgelieferten Umschlag und verschließen Sie diesen. Geben Sie dann den geschlossenen Umschlag Ihrem Teamleiter, der ihn an den Betriebsrat weitergeben wird.

---

Anonyme Kodierung

---

**Damit wir Ihren jetzigen Fragebogen und den ersten Fragebogen einander zuordnen können, bitten wir Sie, folgende Kodierung anzugeben:**

Die **letzten** beiden Buchstaben des Vornamens Ihrer Mutter: \_\_\_\_\_

Geburtsmonat Ihrer Mutter (als Zahl, z.B. „04“ für April): \_\_\_\_\_

Die **letzten** beiden Buchstaben Ihres eigenen Vornamens: \_\_\_\_\_

Ihr eigener Geburtsmonat (als Zahl, z.B. „04“ für April): \_\_\_\_\_

**Als Beispiel:**

Wenn Ihre Mutter *Anna* heißt und im *November* Geburtstag hat und Sie *David* heißen und Sie im *Mai* Geburtstag haben, dann ist Ihr Code:

NA 11 ID 05

---

Allgemeine Angaben

---

**Bitte beantworten Sie vorab noch einige Fragen zu Ihrer Person und dem Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind.**

s	Bitte geben Sie Ihr Band an (z.B. Band 22/1).	_____
r	Wie viele Mitarbeiter arbeiten an Ihrem Band?	<input type="radio"/> _____ Mitarbeiter <input type="radio"/> Ich arbeite nicht an einem Band.
ge	Wie alt sind Sie?	<input type="radio"/> 16 – 30 Jahre <input type="radio"/> 31 – 40 Jahre <input type="radio"/> 41 – 50 Jahre <input type="radio"/> 51 – 60 Jahre <input type="radio"/> über 60 Jahre
ex	Welches Geschlecht haben Sie?	<input type="radio"/> weiblich <input type="radio"/> männlich
MI1	Wie groß sind Sie in cm?	_____ cm
MI2	Wie viel wiegen Sie in kg?	_____ kg
am1	Welchen Familienstand haben Sie?	<input type="radio"/> ledig <input type="radio"/> in Partnerschaft zusammenlebend <input type="radio"/> verheiratet <input type="radio"/> geschieden <input type="radio"/> verwitwet
am2	Haben Sie Kinder?	<input type="radio"/> ja <input type="radio"/> nein
ual1	Welche Schulausbildung haben Sie?	<input type="radio"/> kein Abschluss <input type="radio"/> Hauptschule mit Abschluss <input type="radio"/> Realschule <input type="radio"/> Abitur/Fachabitur <input type="radio"/> andere:
ual2	Welche Berufsausbildung haben Sie?	<input type="radio"/> kein Berufsabschluss <input type="radio"/> fachfremde Ausbildung <input type="radio"/> Facharbeiterausbildung bei <i>Name des Unternehmens</i> <input type="radio"/> Facharbeiterausbildung in anderem Betrieb <input type="radio"/> Meisterprüfung/Abschluss einer Fachschule <input type="radio"/> Fachhochschulabschluss <input type="radio"/> Hochschulabschluss <input type="radio"/> Promotion

---

	<input type="radio"/> weniger als 2 Jahre
	<input type="radio"/> 2 bis 10 Jahre
Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Unternehmen?	<input type="radio"/> 11 bis 20 Jahre
	<input type="radio"/> 21 bis 30 Jahre
	<input type="radio"/> mehr als 30 Jahre

---

M1	Arbeiten Sie in...?	<input type="radio"/> Vollzeit
		<input type="radio"/> Teilzeit

---

	<input type="radio"/> Normalzeit (feste Arbeitszeiten)	
M2	Wie sind Ihre Arbeitszeiten gestaltet?	<input type="radio"/> Gleitzeit
		<input type="radio"/> Schichtarbeit

---

	Welche Staatsangehörigkeit haben Sie?	_____
--	---------------------------------------	-------

---

## Fragebogen

Bitte beginnen Sie nun mit der Bewertung von Aussagen zu Ihren persönlichen Merkmalen. Lassen Sie bei der Beantwortung des Fragebogens bitte keine der Fragen aus und setzen Sie pro Frage nur 1 Kreuz.

Persönliche Merkmale		trifft gar nicht zu					trifft völlig zu
KG1	Meine Gesundheit wird stark durch mein eigenes Verhalten beeinflusst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
O1	Auch in einer schwierigen Situation erwarte ich das Beste.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
E12	Wenn etwas schief geht, bringe ich es sofort in Ordnung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
O3	Generell erwarte ich, dass mir mehr Gutes als Schlechtes geschieht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
EV	Ich achte auf eine ausgewogene Ernährung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
E11	Ich gehe Probleme aktiv an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
KG3	Ich kann gesund bleiben, indem ich gut auf mich aufpasse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
E13	Ich tue bei der Arbeit mehr als von mir gefordert wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
O2	Meine Zukunft sehe ich immer optimistisch.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
KG2	Ich bin für meine Gesundheit selbst verantwortlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
M1	Ich gebe mein Bestes, um meine Arbeitsaufgaben fertig zu stellen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
IG1	Ich entwickle neue Ideen zu schwierigen Problemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
AL1	Ich erreiche die Vorgaben bei meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
II1	Ich versuche Ideen trotz möglicher Schwierigkeiten umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
KL1	Ich arbeite freiwillig an Aufgaben, die nicht in meiner Aufgabenbeschreibung stehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
IG2	Ich suche nach neuen Arbeitsmethoden, Techniken oder Hilfsmitteln, um meine Arbeit besser erledigen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
M2	Ich setze mich für die Erledigung von Arbeitsaufträgen ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
II3	Ich organisiere mir, was ich brauche, um Ideen bei der Arbeit umzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
IG3	Für Probleme finde ich neue Lösungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
M3	Ich versuche immer, die anstehenden Arbeiten zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Persönliche Merkmale		trifft gar nicht zu				trifft völlig zu
KL2	Ich helfe Kollegen bei ihrer Arbeit, wenn sie eine Zeitlang gefehlt haben oder Hilfe brauchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AL3	Ich plane meine Arbeit so, dass ich die Ziele meiner Arbeit erreichen und Termine einhalten kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
II2	Ich setze Ideen bei der Arbeit um.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AL2	Ich bringe die Leistung, die von mir erwartet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KL3	Ich helfe anderen, wenn ihre Arbeitsbelastung zu groß wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Nie	Selten	Hin und wieder	Oft	Täglich
GK1	Ich trinke Alkohol.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GK2	Ich rauche (Zigaretten, Zigarren, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BV	Ich treibe Sport.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Bitte fahren Sie nun fort mit der Bewertung von Aussagen zu Ihrem Arbeitsplatz.**

Arbeitsplatz und Tätigkeiten		trifft gar nicht zu				trifft völlig zu
Au2	Ich habe keine Möglichkeit, meine eigene Meinung in die Arbeit einzubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ga1	Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, eine angefangene Arbeit auch komplett zu Ende zu führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zd2	Ich habe bei der Arbeit keine Zeit, anderen zu helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AS1	Ich denke, dass es meinen Arbeitsplatz in Zukunft noch geben wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UA1	Oft stehen mir die benötigten Informationen, Materialien und Arbeitsmittel (z.B. Werkzeug) nicht zur Verfügung, so dass ich nicht weiter arbeiten kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Be2	Insgesamt betrachtet ist meine Arbeit sehr wichtig und bedeutend.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UK2	Die Kollegen an meinem Band hören mir zu, wenn ich Probleme bei der Arbeit habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VV3	Ich mache häufig Verbesserungsvorschläge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rk3	Ich kenne meine beruflichen Aufgaben genau.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Be1	Wie gut ich meine Arbeit mache, beeinflusst viele Leute.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An1	Für meine Arbeit brauche ich verschiedene komplexe Fähigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Arbeitsplatz und Tätigkeiten		trifft gar nicht zu				trifft völlig zu
Av1	Ich habe schon häufig Verbesserungsvorschläge eingereicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zd3	Ich habe keine Zeit, über meine Arbeit nachzudenken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AS2	Ich habe Angst, dass sich bei der Arbeit meine Kontakte zu Kollegen ändern werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Msi1	Mir würde es Spaß machen, Verbesserungsvorschläge einzureichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UA2	Ich werde bei meiner eigentlichen Arbeit immer wieder unterbrochen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sim3	Mit Verbesserungsvorschlägen werden Verbesserungen erreicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koop	Meine Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VV2	Meine Verbesserungsvorschläge werden ernst genommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Msi2	Ich bin motiviert Verbesserungsvorschläge einzureichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KPS2	Wenn an meinem Band jemand einen Fehler macht, wird dies oft gegen ihn verwendet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rk2	Meine Arbeitsziele sind immer eindeutig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zd1	Bei der Arbeit stehe ich häufig unter Zeitdruck.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fw1	Jeder Verbesserungsvorschlag wird mit Respekt behandelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KPS3	An meinem Band kann man Probleme und schwierige Themen ansprechen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AS3	Ich habe Angst, dass sich meine Aufgaben und Arbeitsinhalte ändern werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uef1	Ich fühle mich durch meine Arbeit überfordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Msi3	Grundsätzlich bin ich bereit, Verbesserungsvorschläge einzureichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UK1	Ich kann mich auf die Kollegen an meinem Band verlassen, wenn es bei der Arbeit einmal schwierig wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VV1	Meine Verbesserungsvorschläge werden umgesetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Av2	Ich reiche oft Verbesserungsvorschläge ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uef2	Ich fühle mich durch meine Arbeit unterfordert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fe1	Bei meinen Arbeitstätigkeiten kann ich selbst feststellen, wie gut ich arbeite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sim2	Verbesserungsvorschläge sind sinnvoll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arbeitsplatz und Tätigkeiten		trifft gar nicht zu					trifft völlig zu				
UK3	Die Kollegen an meinem Band helfen mir bei der Arbeit, wenn es notwendig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Au1	Ich kann bei meiner Arbeit selbst entscheiden, wie ich dabei vorgehe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sim1	Verbesserungsvorschläge sind wichtig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An2	Meine Arbeitstätigkeiten sind einfach und sie wiederholen sich häufig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rk1	Mir ist immer klar, was bei der Arbeit von mir erwartet wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ga2	Ich kann keine vollständigen Arbeitsaufgaben (d.h. planen, ausführen, kontrollieren) bearbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fw2	Verbesserungsvorschläge werden angemessen behandelt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KPS1	An meinem Band ist es schwierig, andere um Hilfe zu bitten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fe2	Meine Arbeitstätigkeit lässt erkennen, ob ich meine Arbeit gut oder schlecht mache.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AZ	Bitte denken Sie nun an alles, was für Ihre Arbeit eine Rolle spielt (z.B. die Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Kollegen, Arbeitszeit...): Alles in allem bin ich zufrieden mit meiner Arbeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nun bitten wir Sie um die Bewertung von Aussagen zu Ihrem direkten Vorgesetzten (Teamleiter).

Direkter Vorgesetzter (Teamleiter)		trifft gar nicht zu					trifft völlig zu				
UF1	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) nimmt sich Zeit für mich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GF1	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) ermutigt mich dazu, meine Ideen und Meinungen zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz zu äußern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SK2	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) wird aktiv, wenn jemand Sicherheitsregeln missachtet (auch bei kleineren Vergehen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VF1	Ich bin überzeugt davon, dass mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) immer versuchen wird, mich gerecht zu behandeln.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VG1	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) ist ein gutes Vorbild für sportliche Betätigung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UF2	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) berücksichtigt meine Bedürfnisse und Fähigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GF2	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) verdeutlicht die Wichtigkeit von Gesundheit am Arbeitsplatz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VG2	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) ist ein gutes Vorbild hinsichtlich Gesundheitsverhalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MA-FVG1	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) ermuntert mich, Angebote und Leistungen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zu nutzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SK1	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) nimmt Vorschläge von Mitarbeitern zur Verbesserung der Sicherheit ernst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UF3	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) hilft mir, an meinen Schwächen zu arbeiten und meine Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Direkter Vorgesetzter (Teamleiter)		trifft gar nicht zu					trifft völlig zu				
VF3	Ich habe Vertrauen in die Ehrlichkeit meines direkten Vorgesetzten (Teamleiters).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VG3	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) erfüllt seine Vorbildfunktion hinsichtlich des Umgangs mit Stress.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SK3	Solange kein Unfall passiert, spielt es für meinen direkten Vorgesetzten (Teamleiter) keine Rolle, wie die Arbeit erledigt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GF3	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) hört sich meine Bedenken hinsichtlich der Gesundheit am Arbeitsplatz an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MA-VG2	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) ermuntert mich, Verbesserungsvorschläge zur Arbeitssicherheit und Gesundheit zu machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
VF2	Mein direkter Vorgesetzter (Teamleiter) würde nie versuchen, sich einen Vorteil auf Kosten der Mitarbeiter zu verschaffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Im folgenden Abschnitt geht es um die Bewertung von Aussagen zu Ihrem Unternehmen.**

Unternehmen		trifft gar nicht zu					trifft völlig zu				
bE1	Ich habe in diesem Unternehmen meine Meinung sagen dürfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I2	Wenn etwas schief läuft, suchen die Mitarbeiter in diesem Unternehmen nach einer Lösung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U2	Diesem Unternehmen ist es wichtig, dass es mir gut geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bE3	In diesem Unternehmen fragen die Führungskräfte nach meiner Meinung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E	Ich nehme an betrieblich angebotenen Weiterbildungsmaßnahmen teil.	durchschnittlich _____ Tage pro Jahr									
U1	In diesem Unternehmen unterstützt man mich bei der Lösung von Problemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U2	Meine persönlichen Werte und die Werte dieses Unternehmens sind ähnlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bE2	In diesem Unternehmen haben meine Anregungen und Kommentare einen Einfluss auf die Entscheidungen der Führungskräfte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I1	Die Mitarbeiter in diesem Unternehmen gehen Probleme aktiv an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U1	Ich würde mich freuen, für den Rest meines Berufslebens bei diesem Unternehmen zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I3	Die Mitarbeiter in diesem Unternehmen sind bei der Umsetzung von Ideen gut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U3	In diesem Unternehmen zeigt man wenig Interesse an mir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
U3	Ich denke, dass ich mich mit einem anderen Unternehmen genauso leicht identifizieren könnte wie mit diesem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LB	Dieses Unternehmen unterstützt die Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Bitte fahren Sie im nächsten Abschnitt fort mit der Bewertung von Aussagen zu Ihrer Gesundheit.**

Gesundheit		Nie	Selten	Hin und wieder	Oft	Täglich
MB	...schwere körperliche Tätigkeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AH	...unbequeme Körperhaltungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K1	...Luftbedingungen (zu feucht, zu trocken, Zugluft).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K2	...Temperaturen (zu hoch, zu niedrig).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K3	...Staub.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K4	...Gerüche.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lae	...Lärm.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AH	...unbequeme Körperhaltungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K1	...Luftbedingungen (zu feucht, zu trocken, Zugluft).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bitte beziehen Sie sich bei der Bewertung der folgenden Aussagen auf <u>die letzten vier Wochen</u> .		Nie	Selten	Hin und wieder	Oft	Täglich
KB3	Meine Gesundheit schränkte mich bei mäßig anstrengenden Tätigkeiten wie z.B. beim Treppensteigen ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KB4	Ich hatte aufgrund meiner Gesundheit Probleme mit meiner Arbeit oder den üblichen täglichen Aktivitäten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KB5	Ich war bei meiner Arbeit und zu Hause durch Schmerzen beeinträchtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KB6	Ich habe mich fit gefühlt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wb1	Ich war zufrieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wb2	Ich war ruhig und gelassen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wb3	Ich war schnell verärgert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wb4	Ich habe gereizt reagiert, obwohl ich es gar nicht wollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wb5	Es fiel mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wb3	Ich war schnell verärgert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wb4	Ich habe gereizt reagiert, obwohl ich es gar nicht wollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wb5	Es fiel mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wb6	Meine Arbeit hat mich frustriert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KB1	Ich habe mich körperlich gesund gefühlt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KB2	Ich habe mich seelisch/ psychisch gesund gefühlt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte beziehen Sie sich bei der Bewertung der folgenden Aussagen auf <u>die letzten vier Wochen</u> .		Nie	Selten	Hin und wieder	Oft	Immer
RB1	Ich hatte Probleme mit dem Muskel-Skelett-System (z.B. Beschwerden des Rückens, der Halswirbelsäule).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HKB1	Ich hatte Herz-Kreislauf-Probleme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AWE	Ich hatte Probleme mit den Atemwegen (z.B. Bronchitis, Erkältung, Mandelentzündung).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bitte beziehen Sie sich bei der Bewertung der folgenden Aussagen auf <u>das letzte halbe Jahr</u> .		Nie	Selten	Hin und wieder	Oft	Immer
RB2	Ich war aufgrund von Problemen mit dem Muskel-Skelett-System (z.B. Beschwerden des Rückens, der Halswirbelsäule) in ärztlicher Behandlung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HKB2	Ich war aufgrund von Herz-Kreislauf-Problemen in ärztlicher Behandlung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AWE	Ich war aufgrund von Problemen mit den Atemwegen (z.B. Bronchitis, Erkältung, Mandelentzündung) in ärztlicher Behandlung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
					nein	ja
RB3	Ich vermute, dass sich mein Muskel-Skelett-System (z.B. Rücken, Halswirbelsäule) innerhalb des nächsten Jahres verschlechtern wird.				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
HKB3	Ich vermute, dass sich mein Herz-Kreislauf-System innerhalb des nächsten Jahres verschlechtern wird.				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AWE	Ich vermute, dass sich mein Atemwegssystem innerhalb des nächsten Jahres verschlechtern wird.				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Im nächsten und letzten Abschnitt bitten wir Sie, Aussagen zum Gesundheitsmanagement in Ihrem Unternehmen zu bewerten.**

Gesundheitsmanagement		<div>trifft gar nicht zu</div> <div>trifft völlig zu</div>				
SR16	Gesundheitsthemen werden in diesem Unternehmen verständlich mitgeteilt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SR17	Die schriftlichen Regelungen zu Gesundheitsthemen (z.B. Betriebsvereinbarungen, Protokollierungen, Prozessbeschreibungen) werden umgesetzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MA-IGP2	Bei Entscheidungen zu meiner beruflichen Weiterentwicklung wird gesundheits- und sicherheitsgerechtes Verhalten berücksichtigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qu6	In meinem Arbeitsbereich finden Schulungen zu Gesundheitsthemen statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qu7	Unterweisungen im Arbeitsschutz helfen mir bei der Verbesserung der Arbeitssicherheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
BVG	In diesem Unternehmen wird der Bedeutung der Gesundheit der Mitarbeiter ein großer Stellenwert zugeschrieben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesundheitsmanagement		<div>trifft gar nicht zu</div> <div>trifft völlig zu</div>				
MA-GVG	Ich werde von meinen Kollegen angesprochen, wenn ich bestimmte Sicherheitsvorschriften nicht einhalte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
FP	In diesem Unternehmen wird viel zum Thema gesundheitliche Vorsorge (Prävention) getan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KV1	Der Ersthelfer in meinem Arbeitsbereich ist mir bekannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
KV2	Der Sicherheitsbeauftragte in meinem Arbeitsbereich ist mir bekannt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Info2	Ich bin ausreichend über die aktuellen Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements informiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MA-UdA2	Für mich gibt es Angebote zu folgenden Themen:	<input type="radio"/> Sport und Bewegung <input type="radio"/> Ernährung <input type="radio"/> Stressmanagement und Entspannung <input type="radio"/> Freiwillige Vorsorgeuntersuchungen <input type="radio"/> Nichtraucherurse <input type="radio"/> Kuren/Gesundheitstrainings <input type="radio"/> Herz-Kreislauf-Angebote <input type="radio"/> Rückenangebote <input type="radio"/> Werksärztliche Untersuchung <input type="radio"/> Sozialberatung <input type="radio"/> Sonstiges: <input type="radio"/> keine <input type="radio"/> weiß ich nicht				

Seite 175

## **Erklärung**

### **Erklärung gemäß § 8 Abs. 1 Buchst. b) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften**

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation selbstständig angefertigt, nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt und die Zitate gekennzeichnet habe.

### **Erklärung gemäß § 8 Abs. 1 Buchst. c) der Promotionsordnung der Universität Heidelberg für die Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften**

Ich erkläre, dass ich die vorgelegte Dissertation in dieser oder einer anderen Form nicht anderweitig als Prüfungsarbeit verwendet oder einer anderen Fakultät als Dissertation vorgelegt habe.

Name, Vorname: Büch, Veronika

Datum, Unterschrift: \_\_\_\_\_